

UNIVERSIDAD AMERICANA

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Reestructuración del Departamento de Afiliación de Comercio en AVAL CARD, S.A.

Edgar José Sáenz Caicedo
Narayé del Carmen Cabrera Mendieta
Francisco José Valdivia Martínez

Monografía para optar al grado de
Licenciatura en Administración de Empresas

Profesor Tutor:
Lic. David Lemus

Managua, Nicaragua, Agosto, 2000

Dedicatoria

*A Dios y a mis padres,
que sin ellos no lo hubiese logrado.*

Narayé Cabrera Mendieta

Dedicatoria

A Dios por ayudarme en todo momento y poder dar un paso más en mi vida.

A mi hija Paola, mis Padres Pablo y Elsa por su apoyo y confianza en mí,

A mis hermanos Pablo, Ana y Juan Carlos por su apoyo en todo momento.

Gracias a mis amigos por sus consejos y palabras de ánimo.

A todas las personas que me ayudaron y apoyaron para hacer esto una realidad.

Francisco Validivia M.

Dedicatoria

Al todopoderoso que me regaló la vida y la libertad para escoger el camino correcto.

A mi pequeño Edgar Iván y Corina, mi amada esposa, quienes son motivo de inspiración y alegría constante en cada tarea que realizo y en cada meta que logro conquistar.

A mi padre que con su recuerdo iluminó los momentos más oscuros y a mi madre que con su esfuerzo y sacrificio ve en mi coronadas sus expectativas.

Edgar Sáenz

AGRADECIMIENTOS

LE AGRADECEMOS A DIOS SOBRE TODAS LAS COSAS POR DARNOS LA CAPACIDAD Y LA OPORTUNIDAD DE ALCANZAR LAS METAS QUE NOS HEMOS PROPUESTO. A NUESTRA FAMILIA POR ESTAR SIEMPRE A NUESTRO LADO, POR CREER EN NOSOTROS Y POR SU AMOR Y APOYO. A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE IGUAL MANERA NOS DIERON SU INVALUABLE AMISTAD Y CON GRAN GENEROSIDAD SUPIERON TRANSMITIR EN NOSOTROS TODOS SUS CONOCIMIENTOS PARA QUE PUDIERA HACER REALIDAD UNO DE NUESTROS SUEÑOS.

INDICE GENERAL

| | PAGINA |
|--|---------------|
| I INTRODUCCIÓN | 1 |
| II OBJETIVOS | 4 |
| III MARCO TEÓRICO: | |
| CAPÍTULO I ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 5 |
| 1.1 NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN | 5 |
| 1.2 DIVISIÓN DEL TRABAJO | 6 |
| 1.3 DEPARTAMENTALIZACIÓN Y LÍNEA DE MANDO | 7 |
| 1.3.1 LA DEPARTAMENTALIZACIÓN | 7 |
| 1.3.2 LA LÍNEA DE MANDO | 11 |
| 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL E INFORMAL | 13 |
| 1.4.1 ORGANIZACIÓN FORMAL | 13 |
| 1.4.2 ORGANIZACIÓN INFORMAL | 13 |
| CAPÍTULO II TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 15 |
| 2.1 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL | 16 |
| 2.2 ORGANIZACIÓN PRODUCTO / MERCADO | 17 |
| 2.3 ORGANIZACIÓN MATRICIAL | 18 |
| CAPÍTULO III COORDINACIÓN | 21 |
| 3.1 PROBLEMAS PARA ALCANZAR UNA COORDINACIÓN EFECTIVA | 21 |
| 3.2 ENFOQUES PARA ALCANZAR UNA COORDINACIÓN EFECTIVA | 23 |
| 3.3 SELECCIÓN DE LOS MECANISMOS APROPIADOS DE COORDINACIÓN | 25 |

| | | |
|---------------------|---|-----------|
| CAPÍTULO IV | DISEÑO ORGANIZACIONAL | 27 |
| 4.1 | ENFOQUE CLÁSICO | 27 |
| 4.2 | ENFOQUE NEOCLÁSICO | 28 |
| 4.3 | ENFOQUE AMBIENTAL | 29 |
| 4.4 | ENFOQUE TASK-TECHNOLOGY | 30 |
| CAPÍTULO V | EL MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL | 31 |
| 5.1 | UN MODELO DEL PROCESO DE CAMBIO | 32 |
| 5.1.1 | ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZA | 32 |
| 5.1.2 | FUENTES DE RESISTENCIA | 32 |
| 5.1.3 | EL PROCESO DEL CAMBIO | 33 |
| 5.1.4 | COMO VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO | 35 |
| CAPÍTULO VI | TIPOS DE CAMBIO PLANEADO | 36 |
| 6.1 | ENFOQUE DEL CAMBIO ESTRUCTURAL | 36 |
| 6.2 | ENFOQUE DEL CAMBIO TECNOLÓGICO | 37 |
| 6.3 | ENFOQUE PARA EL CAMBIO EN LAS PERSONAS | 37 |
| 6.4 | INTERDEPENDENCIA DE LOS TRES ENFOQUES | 38 |
| CAPÍTULO VII | DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 39 |
| 7.1 | CULTURA ORGANIZACIONAL | 39 |
| 7.2 | TIPOS DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 40 |
| IV | HIPÓTESIS | 42 |
| V | DISEÑO METODOLOGICO | 43 |
| VI | DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 46 |
| VI | RESULTADOS | 71 |

| | | |
|-------------|------------------------|-----------|
| VII | DISCUSION | 74 |
| VIII | CONCLUSIONES | 77 |
| IX | RECOMENDACIONES | 78 |
| X | ANEXOS | |
| XI | BIBLIOGRAFÍA | |

INTRODUCCION

La filosofía global y actuación local de Visa le han permitido ofrecer productos y servicios que se adaptan a las necesidades y características de cada mercado específico. Sus miembros en Nicaragua, como en el resto del mundo, son parte fundamental de la organización de la marca a nivel regional y nacional. Credito S.A. fue el primer emisor de tarjetas Visa en Nicaragua, seguido en 1991 de Aval Card, S.A. En la actualidad, existen 9 emisores de tarjetas Visa en el país.

EL GRUPO FINANCIERO PACIFIC es el primer consorcio de empresas financieras que se estableció geográficamente en toda la región centroamericana y Panamá. El grupo está conformado por diversas empresas aprobadas por las autoridades monetarias de cada uno de los países en los que operan, entre los cuales sobresalen Bancos Comerciales, Compañías Financieras, Emisoras de Tarjetas de Crédito, Compañías de Seguros, Administradoras de Fondos de Pensiones e Inversiones, Casas de Bolsa y Casas de Cambio.

EL GRUPO FINANCIERO PACIFIC ha logrado de esta manera satisfacer las necesidades de sus clientes, brindándoles a la vez, el apoyo que necesitan para enfrentar un mundo moderno globalizado, el cual se caracteriza por la alta competencia y un mayor flujo de bienes y capitales.

EL GRUPO FINANCIERO PACIFIC ha logrado consolidar, a través de inversiones directas y/o alianzas estratégicas, los servicios de una extensa red de Bancos.

Nuestro estudio se concentra en la empresa AVAL CARD, S.A., que es parte del GRUPO FINANCIERO PACIFIC en Nicaragua entre otros; y concretamente en el departamento de AFILIACION DE COMERCIO, el cual se encarga de establecer contacto con los diferentes establecimientos a nivel nacional para ofrecer el servicio de procesamiento y reembolso por facturación de tarjetas de crédito de la marca VISA y a la vez realizar mantenimiento a los equipos electrónicos y manuales, además de constante capacitación sobre el uso de los mismos.

El departamento de Afiliación de Negocios en AVAL CARD, nace desde los inicios de la compañía con el fin de vender la imagen de la nueva tarjeta que salía al mercado. A

medida que la compañía fue aumentando el número de tarjetahabientes y de establecimientos afiliados comenzaron a surgir nuevas necesidades y requerimientos dentro del departamento. Se comenzó a procesar las tarjetas mediante aparatos electrónicos sofisticados denominados P.O.S. cuyas siglas en el idioma Inglés significan (Point Of Sale), lo que traducido al español es (Punto de Ventas). Dichos aparatos necesitan de lenguaje de programación básico y capacitación al personal para su uso, además de personal capaz de realizarles mantenimiento preventivo y correctivo a cada una de las unidades.

De igual manera comienza una competencia más estrecha entre los diferentes emisores y adquirentes de tarjetas de Crédito a nivel nacional impulsada por el auge que tiene la utilización del dinero plástico a nivel global. Es en este momento que se realizan nuevas contrataciones de personal para el departamento, el cual comienza a crecer de manera desorganizada y con mal funcionamiento y coordinación de su fuerza laboral.

En la actualidad debido al surgimiento de nuevos competidores, a los constantes cambios del mercado y a los requerimientos cada día más exigentes de los clientes, la empresa se plantea la necesidad de reorganizar cada uno de sus departamentos para poder brindar un servicio verdaderamente integral, eficaz y eficiente que mantenga a la empresa dentro de los parámetros de competencia establecidos en nuestro país y exigidos por VISA INTERNACIONAL.

En la actualidad el departamento de Afiliación de negocios en la Empresa AVAL CARD, no cuenta con una estructura organizacional adecuada lo que no permite realizar cada una de las diferentes actividades que lo involucran de manera satisfactoria, tanto para los tarjetahabientes como para el comercio en general. Es por eso que consideramos de fundamental importancia la realización de nuestro estudio, para poder determinar los puntos clave que están entorpeciendo la labor cotidiana del departamento.

El objetivo principal de nuestra investigación es analizar cuidadosamente la estructura actual del departamento, así como su funcionamiento; una vez concretado dicho análisis proponer una reorganización, la cual permita racionalizar los procedimientos administrativos a fin de que estos sean fluidos, eficaces y congruentes que ayuden a mejorar la eficiencia administrativa en una mejor gestión y resultado empresarial de cara a la modernización que exige el nuevo milenio.

Hay varias señales que indican que el diseño organizacional de una compañía no funciona. Los gerentes pueden fallar una y otra vez en prever los cambios en el ambiente comercial, o pueden ser incapaces de adaptarse a dichos cambios. Es posible que la información correcta no llegue nunca a la persona indicada en el momento preciso. Cuando enfrentan estos problemas es hora de replantear no sólo las estrategias sino también el diseño organizacional.

Con la reorganización del departamento de Afiliación en AVAL CARD, se eliminarán los cuellos de botella en los diferentes procedimientos administrativos y funcionales existentes, por ejemplo; el atraso en la emisión y firma de los cheques de reembolso para el comercio, la desorganización en las actividades entre el Departamento de Afiliación y el Departamento de Ventas y el cruce de tareas entre los miembros del propio Departamento de Afiliación (ejecutivos y mensajeros). En el flujo de la información que demanda el departamento, así como precisar responsabilidades funcionales de dependencia para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

Por lo tanto, nuestro estudio, de carácter descriptivo, servirá como modelo o proyecto piloto, para dicho cambio y podría aplicarse en las otras áreas que presenten problemas similares y que necesiten de una mejor funcionabilidad. Estamos seguros de que Aval Card, S.A. como prestigiosa compañía de crédito resultará altamente beneficiada con nuestro trabajo de investigación.

Dentro de las dificultades en la elaboración de nuestro trabajo, tuvimos como limitantes los siguientes puntos:

- Falta de información financiera por considerarse información restringida.
- Falta de dominio total del programa utilizado para la tabulación y estadísticas de los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Presentar una propuesta de reorganización del departamento de afiliación de negocios en la empresa AVAL CARD, S.A., la cual permita racionalizar los recursos y mejorar los procedimientos administrativos, a fin de que estos sean fluidos, eficaces y congruentes de cara a la modernización que exige el nuevo milenio.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Departamento de Afiliación de Comercio que incluya:
 - Descripción del Departamento
 - Misión
 - Organigrama y funciones del departamento
 - Procedimientos y procesos
 - Políticas
- Elaborar una propuesta de reorganización, la cual permita mejorar la eficiencia administrativa

CAPITULO I

Estructura Organizacional

1.1 Naturaleza de la Organización

Un papel organizacional que tenga significado para las personas debe incluir:

1. Objetivos verificables.
2. Una idea clara de los principales deberes o actividades.
3. Una autoridad clara para que la persona que cumpla una función sepa lo que puede hacer para lograr las metas.

La estructura de la organización debe reflejar su ambiente. Debe estar diseñada para funcionar, para permitir las aportaciones de los miembros de un grupo y para ayudar a las personas a lograr los objetivos con eficiencia en un futuro incierto.

La **estructura organizacional** se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. La descripción de Ernest Dale acerca de lo que es organizar, como un proceso de cinco pasos, provee una buena estructura para nuestro planteamiento.

1. **Hacer un plan de trabajo** que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización. Identificar y clasificar las actividades requeridas.
2. **División del trabajo:** dividir todo el trabajo en actividades que se puedan desempeñar lógicamente y cómodamente por individuos o grupos.
3. **Departamentalizar:** agrupar empleados y actividades y combinar dichas actividades de manera lógica y eficiente. Asignar a cada grupo un administrador con la autoridad para supervisarlos.
4. Establecer **mecanismos para la coordinación** horizontal y vertical en la estructura organizacional.

5. **Controlar** la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades.

La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados. Esto elimina la confusión de la incertidumbre en la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicación que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa.

Una estructura organizacional viable nunca puede ser estática. No existe una estructura de organización única que funcione de manera idéntica en toda clase de situaciones. La estructura organizacional eficaz depende de la situación.

Algunas personas definen a la **organización** como la que incluye la conducta de todos los participantes. Otros la relacionan con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Otros más se refieren a una empresa. Pero, para la mayoría de los administradores prácticos, “el término **organización** implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos.”¹

La mayoría de los administradores cumplen con su función cuando establecen este tipo de estructura intencional de papeles, ya que en primer lugar, las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertos roles. En segundo lugar, estos roles deben diseñarse racionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se complementen entre sí de modo que se pueda trabajar en grupo en forma ininterrumpida, con eficacia y eficiencia.

1.2 División del Trabajo

En la actualidad utilizamos el término **división del trabajo** en lugar de división de labores para indicar que todas las actividades organizacionales, desde la producción hasta la administración pueden ser especializadas. La gran ventaja de la división del trabajo

¹ Harol Koontz / Heinz Weihrich, *Administración: Una Perspectiva Global* (10ma. Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1994), p. 244.

consiste en que, al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplicará geométricamente.

Ninguna persona es física o psicológicamente capaz de desempeñar todas las operaciones que componen a la mayoría de las complejas actividades. La división del trabajo crea actividades simplificadas que pueden aprenderse y completarse con relativa rapidez. Además, crea una variedad de trabajos, permitiendo a la gente escoger o ser asignada a posiciones que concuerdan con sus talentos e intereses.

1.3 La Departamentalización y la Línea de Mando

1.3.1 La Departamentalización

Un aspecto de la organización es el establecimiento de departamentos. “La palabra **departamento** indica un área, división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.”²

Agrupar actividades y personas en departamentos permite ampliar las organizaciones hasta un grado indefinido. No existe una forma perfecta de Departamentalización que se aplique a todas las organizaciones o a todas las situaciones. El modelo a utilizar depende de las situaciones particulares de la organización y de lo que sus administradores crean que dará los mejores resultados.

Existen ocho tipos de Departamentalización que a continuación especificaremos.

1. *Departamentalización por Números Simples:* es el método que consiste en reunir a las personas que van a desarrollar los mismos deberes y colocarlas bajo la supervisión de un Gerente.

² Harol Koontz / Heinz Weihrich, *Administración: Una Perspectiva Global* (10ma. Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1994), p. 246.

2. *Departamentalización por Tiempo:* consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo. El uso de turnos de tareas es común en muchas empresas donde por razones económicas, tecnológicas u otras, el día normal de trabajo no es suficiente.

Ventajas:

- Presta servicios más allá del horario cotidiano de trabajo normal de ocho horas, con frecuencia hasta 24 horas diarias.
- Posibilidad de usar procesos ininterrumpidos, que requieren un ciclo continuo.
- Equipo de capital caro se puede usar más de ocho horas al día.
- Para algunas personas resulta conveniente trabajar de noche.

Desventajas:

- Puede faltar supervisión durante el turno de la noche.
- Existe el factor fatiga.
- El hecho de tener varios turnos puede ocasionar diversos problemas de coordinación y comunicación.
- El pago de tasas de tiempo extra puede aumentar el costo del producto o del servicio.

3. *Departamentalización por Funciones de la Empresa:* el agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa abarca todo lo que las empresas hacen normalmente. La Departamentalización funcional es el criterio más ampliamente utilizado para organizar las actividades y existe en casi toda empresa en algún nivel de su estructura organizacional.

Ventajas:

- Es el reflejo lógico de las funciones.
- Mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales.
- Sigue el principio de la especialización ocupacional.
- Simplifica la capacitación.
- Proporciona los medios de control estricto en la alta dirección.

Desventajas:

- Resta importancia a los objetivos globales de la compañía.
- Exagera la especialización y reduce los puntos de vista del personal clave.
- Reduce la coordinación entre las funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se encuentra sólo en la alta dirección.
- Adaptación lenta a los cambios del ambiente.
- Limita el desarrollo de Gerentes Generales.

4. *Departamentalización Territorial o Geográfica:* es bastante común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. La Departamentalización territorial es especialmente atractiva para grandes empresas cuyas actividades se encuentren física o geográficamente diseminadas.

Ventajas:

- Coloca la responsabilidad en un nivel inferior.
- Insiste en los mercados y problemas locales.
- Mejora la coordinación en una región.
- Aprovecha las economías de las operaciones locales.
- Mejor comunicación personal con los intereses locales.
- Proporciona un campo de capacitación adecuado para los gerentes generales.

Desventajas:

- Requiere más personas con capacidades de Gerente General.
- Tiende a dificultar el mantenimiento de servicios centrales económicos y puede requerir de servicios como personal o compras a nivel regional.
- Aumenta el problema del control de la alta dirección.

5. *Departamentalización por Clientes:* en diversas empresas es común el agrupamiento de actividades que reflejan un interés principal en los clientes. Estos son la clave de la forma en que se agrupan las actividades cuando cada uno de los diferentes bienes o servicios que produce para ellos la empresa es administrado por un jefe de departamento. Los administradores ordenan las actividades sobre esta base para entender las necesidades de grupos de consumidores claramente definidos.

Ventajas:

- Estimula la concentración sobre las necesidades del cliente.
- Le da a los clientes la impresión de que tienen un proveedor comprensivo.
- Desarrolla destrezas en el área de la clientela.

Desventajas:

- Quizá sea difícil coordinar las operaciones entre demandas opuestas del consumidor.
- Requiere Gerentes y personal expertos en los problemas de los clientes.
- Quizá no siempre estén definidos con claridad los grupos de clientes.

6. *Departamentalización por Proceso o por Equipo:* en esta clase de Departamentalización, se reúne a los empleados y a los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular.

Ventajas:

- Logra ventajas económicas.
- Usa tecnología especializada.
- Utiliza habilidades especializadas.
- Simplifica la capacitación.

Desventajas:

- Es difícil la coordinación de los departamentos.
- La responsabilidad por las utilidades está en la alta dirección.
- Es inadecuado para desarrollar Gerentes Generales.

7. *Departamentalización por Producto:* el agrupamiento de las actividades con base en el producto o las líneas de producto. Se puede observar como un proceso evolutivo.

Ventajas:

- Coloca la atención y el esfuerzo sobre la línea de productos.
- Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.
- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales.
- Coloca la responsabilidad de las utilidades en el nivel de la división.
- Proporciona un campo de capacitación adecuado para los Gerentes Generales.

Desventajas:

- Requiere más personas con habilidades de Gerente General.
- Tiende a dificultar el mantenimiento de servicios centrales económicos.
- Presenta un mayor problema de control para la alta Gerencia.

8. *Organización Matricial* (o de rejilla) o administración por proyecto o producto: Es otra clase de Departamentalización. La esencia de la organización matricial normalmente es la combinación de modelos funcionales y de proyectos o de productos de la Departamentalización en la misma estructura organizacional.

Ventajas:

- Orientación hacia resultados finales.
- Se mantiene la identificación profesional.
- Determina con precisión la responsabilidad sobre las utilidades del producto.

Desventajas:

- Existe conflicto en la autoridad de la organización.
- Existe la posibilidad de falta de unidad de mando.
- Requiere un administrador eficaz en relaciones humanas³

No existe una forma ideal de Departamentalización aplicable a todas las organizaciones y a todas las situaciones. Los administradores deben determinar qué es mejor dependiendo la situación que enfrentan. Si conocen los diversos modelos de Departamentalización y las ventajas, desventajas y peligros de cada uno, los administradores prácticos deben estar capacitados para diseñar la estructura organizacional más apropiada para sus operaciones particulares.

La Departamentalización es un método de ordenar las actividades para facilitar el cumplimiento de los objetivos. Cada método tiene sus ventajas y desventajas. Por consiguiente, es importante considerar las ventajas relativas en el proceso de selección de cada modelo en cada nivel de la estructura organizacional. Un administrador de departamento funcional puede emplear dos o más bases para agrupar las actividades en el mismo nivel organizacional.

1.3.2 La Línea de Mando

En un **organigrama**, los cuadros representan la división y asignación del trabajo, y la manera en la que están departamentalizadas las actividades. Estos se distribuyen de acuerdo con los niveles que representan la jerarquía administrativa. Las líneas que conectan determinados cuadros representan las **cadenas de mando**, o “quién reporta a quién”.

“**La línea de mando** se puede definir como el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado.”⁴ Al observar un organigrama, esto se aprecia rápidamente.

³ Harol Koontz / Heinz Weihrich, *Administración: Una Perspectiva Global* (10ma. Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1994), p.

⁴ James A. F. Stoner / R. Edward Freeman, *Administración* (5ta. Edición, Editorial Prentice may, México, 1994), p. 338.

Seleccionar una línea de mando apropiada es importante por dos razones.

1. Afecta la eficiencia. Una línea muy ancha puede significar que los administradores se extiendan demasiado y que los subordinados reciban muy poca dirección y control. Y una línea muy angosta puede significar que los administradores estén subaprovechados.
2. La línea de mando se relaciona con la estructura organizacional. Las líneas muy angostas crean estructuras organizacionales verticales con muchos niveles entre los administradores más altos y los más bajos. Y las líneas muy anchas crean estructuras organizacionales horizontales con menores niveles administrativos entre la parte superior y la inferior.

La tendencia en los años recientes se orienta a una estructura organizacional horizontal para reducir los costos asociados con los niveles administrativos de mandos medios y para acelerar la toma de decisiones. El riesgo, es que los administradores restantes tengan mayores responsabilidades y que sean superados al exigírseles demasiado.

No existe una línea de mando ideal. Para seleccionar una línea de mando apropiada se deben considerar factores tales como el entorno y las capacidades tanto de los administradores como de los subordinados.

Si la línea de mando significara un problema, se puede manejar ya sea ajustándola, o ajustando los factores que la influyen. Solamente a través del análisis de la situación y de la gente involucrada, se puede identificar los factores que es más conveniente ajustar.

¿Qué clase de autoridad se encuentra en una estructura organizacional?

¿Cuánta autoridad se debe delegar?

Las relaciones de autoridad, ya sean verticales u horizontales, son los factores que hacen posible la organización, facilitan las actividades departamentales y proporcionan coordinación a la empresa.

“La **autoridad** en una organización es el derecho en un puesto para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afecten a otros.”⁵

1.4 La Estructura Organizacional Formal e Informal

1.4.1 Organización Formal

“La **organización formal** significa casi siempre la estructura intencional de papeles o roles en una empresa formalmente organizada.”⁶

Si el administrador organiza bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y de la organización.

1.4.2 Organización Informal

Chester Barnard, autor del clásico libro sobre administración *The Functions of the Executive*, considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo conciente, aunque contribuya a resultados colectivos.

Es mucho más fácil pedir ayuda para solucionar un problema de la organización a alguien que se conoce personalmente, aunque esta persona trabaje en un departamento diferente, que a alguien que solo se conoce como un nombre en un organigrama.

⁵ Harol Koontz / Heinz Weihrich, *Administración: Una Perspectiva Global* (10ma. Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1994), p.292.

⁶ Harol Koontz / Heinz Weihrich, *Administración: Una Perspectiva Global* (10ma. Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1994), p.245.

“La organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.”⁷

⁷ Keith Davis y John Newstrom, *Human Behavior at Work* (Nueva York: McGraw Hill Book Company, 1985), p. 308.

CAPITULO II

Tipos de Estructura Organizacional

Según James A. F. Stoner, en su libro titulado “Administración”, los departamentos de una organización pueden estructurarse formalmente de tres maneras:

1. Por Función
2. Por Producto/mercado
3. En Forma Matricial.

1. **La organización por función** reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí. Por ejemplo, una organización dividida con este criterio puede tener departamentos individuales de producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas sería en ella el responsable de la venta de todos los productos fabricados por la compañía.

2. **La organización por producto/mercado**, frecuentemente denominada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto o grupos afines de productos, a los que se hallan en cierta región geográfica o a los que tratan con determinado tipo de cliente. Por ejemplo, la organización podría incluir divisiones individuales de productos químicos, detergentes o de cosméticos. El jefe de cada división será el responsable de las actividades de producción, mercadotecnia y ventas en su unidad. Actualmente, Corporación Roberto Terán es un buen ejemplo de este tipo de estructura organizacional.

3. En **la organización matricial**, existen simultáneamente dos tipos de estructura. Los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades; pero se crean equipos de proyectos, según se necesite, para poner en práctica programas específicos. De varios departamentos funcionales permanentes se seleccionan los integrantes del equipo que están subordinados a un administrador de proyectos, responsable por los resultados del trabajo en equipo. En general, sin embargo, la estructura matricial se utiliza con mucha menor frecuencia que la estructura funcional y por producto/mercado.

Como veremos luego, los tres tipos de diseño organizacional ofrecen ventajas y desventajas. Son pocas las organizaciones que se sirven exclusivamente de un tipo; la mayor parte se adapta y combina estos patrones generales para reflejar sus estrategias únicas y de personal.

2.1 Organización Funcional

La organización funcional es tal vez la forma más lógica y básica de la Departamentalización. Se encuentra principalmente en empresas pequeñas que ofrecen una reducida línea de productos, pues permite utilizar eficientemente los recursos especializados.

Otra gran ventaja de la estructura funcional consiste en que facilita la supervisión, ya que cada administrador ha de ser experto en un escaso número de habilidades especializadas y las coloca donde más se necesiten.

Al ir creciendo una empresa, ya sea por expansión geográfica o por ampliación de su línea de productos empiezan a manifestarse algunas de las desventajas de la estructura funcional. Se hace más difícil llegar a decisiones rápidas o tomar medidas inmediatas respecto a un problema, dado que los administradores funcionales deben reportar a las oficinas centrales y quizás necesiten esperar mucho tiempo antes que se atienda una solicitud de ayuda. Además, a menudo resulta más difícil determinar la responsabilidad y juzgar el desempeño en una estructura funcional. Si un nuevo producto fracasa, ¿a quién se debe culpar: al departamento de investigación y desarrollo, al de producción o al de mercadotecnia? Por último, coordinar las funciones de los integrantes de la organización puede ser un problema para los ejecutivos de la administración alta. Es posible que los integrantes de cada departamento se sientan aislados de los otros departamentos o bien superiores a ellos. Por consiguiente, a los empleados les resulta más difícil trabajar de una manera unitaria para conseguir las metas de la organización. Por ejemplo, tal vez el departamento de producción deba concentrarse en cumplir con las normas de costos y fechas de entrega, descuidando con ello el control de calidad. De ahí la posibilidad de que el departamento de servicio a clientes se vea abrumado de quejas.

2.2 Organización producto/mercado

La mayor parte de las grandes empresas de productos múltiples, entre las cuales se cuenta el Grupo Pellas, están organizadas conforme a una estructura de organización por producto o mercado. Llega el momento en que el simple tamaño y diversidad de los productos hacen demasiado difícil trabajar con departamentos funcionales. Cuando la Departamentalización se torna demasiado compleja para la estructura funcional, los ejecutivos de la alta administración generalmente crean divisiones semiautomáticas, cada una de las cuales diseña, produce y comercializa sus propios productos.

A diferencia de un departamento funcional, una división se asemeja a un negocio separado. La dirección de una división se enfoca, antes que nada, sobre las operaciones de la misma división, es responsable de las utilidades o de las pérdidas, y puede incluso competir con otras unidades de la misma compañía. Sin embargo, una división es distinta de un negocio separado en un aspecto crucial: no es una entidad independiente; es decir, el administrador de la división no puede tomar decisiones con la misma libertad que el dueño de una empresa verdaderamente separada, ya que debe reportar a su oficina central. Como regla, la autoridad del dirigente de una dirección termina en el punto donde sus decisiones tienen un efecto significativo sobre el trabajo de otras divisiones.

Una organización producto/mercado puede seguir uno de tres patrones. El más obvio es la división por producto, que tiene una división diferente para cada uno de sus principales tipos de productos, es un buen ejemplo. Establecer las divisiones por producto es lógico cuando cada producto requiere de tecnología de fabricación y métodos de mercadotecnia distintos.

Las compañías de servicios, financieras y otras no productivas, generalmente utilizan la división geográfica, aunque las compañías petroleras y mineras utilizan también este tipo de división. Esta división es lógica cuando una planta debe localizarse lo más cerca posible de fuentes de materias primas, de mercados importantes o de personal especializado.

La división por cliente se presenta cuando una división vende la mayor parte de sus productos o todos ellos a una clase particular de cliente. Así una empresa electrónica tendrá divisiones individuales para los clientes militares, industriales y consumidores en general. En términos generales, las empresas industriales con una línea muy diversificada de productos tienden a estar organizadas por clientes o productos. La organización por división tiene varias ventajas. Todas las actividades, habilidades y capacidades requeridas para generar y comercializar determinados productos están agrupados en un lugar bajo una sola dirección por lo cual un trabajo completo puede coordinarse más fácilmente y mantenerse un alto desempeño en la actividad. Además, mejoran a la vez la calidad y la velocidad de la toma de decisiones, porque las que se toman en el nivel divisional están más cerca de la escena de la acción. A su vez, la carga de la administración central se aligera porque los administradores divisionales tienen mayor autoridad, y quizá lo más importante: la responsabilidad es muy clara. El desempeño de los administradores divisionales puede medirse en términos de sus utilidades o pérdidas.

Sin embargo, la estructura divisional tiene algunas desventajas. Es posible que los interés de la división sean antepuestos a las necesidades y metas de la organización total. Por ejemplo, dado que son vulnerables a las evaluaciones del desempeño basadas en pérdidas y utilidades, los jefes de división algunas veces obtendrán utilidades a corto plazo a costa de las utilidades a largo plazo. A como pasa en el Departamento de Afiliación de Comercio de AVAL CARD, S.A. por estar en conjunción con el Departamento de Ventas. Además tienden a incrementar los gastos administrativos ya que cada división tiene su propio cuerpo de integrantes staff, quienes llevan a una costosa duplicación de las habilidades.

2.3 Organización matricial

Ninguno de los dos tipos de estructura que acabamos de explicar cumple con todas las necesidades de las organizaciones. En una estructura funcional, posiblemente las habilidades especializadas irán adquiriendo cada día mayor complejidad y entonces será difícil coordinar la producción de bienes.

En una estructura divisional, florecerán varios productos y, en cambio, la capacidad tecnológica global permanecerá sin desarrollar. La estructura matricial trata de combinar las ventajas de ambos tipos de diseño y, al mismo tiempo, procura evitar sus limitaciones.

En una organización matricial, los empleados tienen en efecto dos jefes: es decir, se hallan bajo una autoridad dual. Una cadena de mando es funcional o divisional, diagramada verticalmente en los organigramas precedentes. La segunda aparece verticalmente. Esta cadena lateral describe un equipo de proyecto, encabezado por un administrador de proyecto o de grupo, quien es experto en el área asignada de especialización. Por tal razón, a la estructura matricial a menudo se le llama como “sistemas de comandos múltiples” (En matemáticas, la matriz es un arreglo de columnas verticales y de filas horizontales).

Conforme las organizaciones se han vuelto más globales, muchas utilizan la forma matriz en sus operaciones internacionales. Puede haber administradores de producto o de división, como en una compañía divisionalizada y administradores nacionales para cada país en que la compañía tiene negocios. De este modo, el empleado de una división reportará al administrador divisional sobre asuntos relacionados con los productos, y al administrador nacional sobre asuntos políticos o aquellos que tengan que ver con las relaciones internacionales.

Pocas organizaciones son capaces de hacer una repentina y buena transición de la organización funcional o divisional a una estructura matricial totalmente eficiente. Cuando se estudia el cambio, la administración debe darse cuenta de que se requiere mucho tiempo y esfuerzo para lograr que la matriz funcione.

La estructura matricial es a menudo eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Aquí el problema de coordinación, que afecta a la mayor parte de los diseños funcionales, se reduce al mínimo, ya que el personal más importante para un proyecto trabaja en grupo.

Y esto reduce un beneficio secundario: al trabajar juntas, las personas llegan a entender las exigencias que afrontan quienes tienen diferentes áreas de responsabilidad. Otra ventaja de este tipo de estructura consiste en que da a la organización una gran

flexibilidad que le ahorra costos, a cada proyecto se asigna únicamente el número de personas que necesita, con lo cual se evitan duplicaciones innecesarias.

Una desventaja consiste en que los miembros del equipo requieren una habilidad superior en las relaciones interpersonales para tratar constantemente con otros integrantes, y para conseguir la ayuda que necesitan de los departamentos funcionales. Además la moral se ve afectada negativamente por la reasignación del personal cuando se terminan los proyectos y se inician otros. Finalmente, si los niveles de autoridad no se establecen con firmeza y se comunican eficientemente, existe el peligro, según algunos analistas, de que directivas conflictivas y responsabilidades pobremente definidas arrastren a ciertos administradores a un estado de caos virtual. Para superar estos obstáculos, puede ser necesaria la capacitación en nuevas habilidades o relaciones interpersonales, cuando se introduce por primera vez un ajuste dentro de una matriz, o cuando un ajuste temporal se vuelve permanente. Para proteger a los individuos que funcionan bien dentro de una estructura tradicional, pero que son propensos a tener dificultades al ajustarse a una estructura matricial, muchas compañías hacen un esfuerzo especial para volver a capacitar al personal antes de asignarlo a un equipo, o bien forman los equipos sólo con voluntarios.

CAPITULO III

Coordinación

La coordinación es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales) de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales. Sin la coordinación, los individuos y departamentos perderían de vista sus funciones en el seno de la organización. Empezarían a buscar sus intereses especiales, a menudo a costo de las metas más generales de la organización.

La necesidad de coordinación depende de la naturaleza y exigencias de comunicación de las actividades realizadas, así como del grado de interdependencia de las unidades que las ejecutan. Cuando dichas actividades requieren flujo de información entre las unidades se benefician con él, lo que más conviene es un alto grado de coordinación. Pero cuando no hay esa exigencia ni beneficio, el trabajo se llevaría a cabo mejor si se dedicara menos tiempo a la interacción con miembros de otras unidades. Un alto grado de coordinación tiende a ser útil para un trabajo no rutinario ni impredecible, para aquel en el cual los factores ambientales están cambiando constantemente y para aquel en el cual es alta la interdependencia de actividades (por ejemplo, si una unidad no puede funcionar sin recibir de otra unidad información o un componente del producto). También se necesita un alto grado de coordinación en las organizaciones que fijan altos objetivos de desempeño.

3.1 Problemas para alcanzar una coordinación efectiva

Irónicamente, mientras más necesaria sea para la compañía una coordinación eficiente, más difícil es lograrla. Esto es especialmente cierto cuando las actividades son altamente especializadas. Según Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch la división del trabajo comprende más que las actividades individuales tales como la administración de un almacén o la redacción de textos publicitarios. También influye la forma en la que los empleados perciben la organización y su papel dentro de ella, así como la manera en la que los individuos se relacionan entre sí. Esta diferenciación puede complicar las actividades de coordinar efectivamente las funciones de trabajo.

Lawrence y Lorsch han identificado cuatro tipos de diferenciación. Primero, diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia apreciación de los objetivos de la organización y cómo lograrlos. Por ejemplo, para los contadores el control de costos puede ser lo más importante para el éxito de la compañía, mientras que mercadotecnia presiona por una mayor variedad de productos y más calidad. Segundo, las unidades de trabajo generalmente difieren en su orientación del tiempo. Los problemas de producción, por ejemplo, a veces representan crisis que deben resolverse inmediatamente, mientras que las áreas de investigación y desarrollo pueden estar preocupadas con problemas que llevará años resolver.

La orientación del tiempo afecta al tercer tipo de diferenciación: las prácticas interpersonales. En producción, por ejemplo, donde normalmente es necesario tomar decisiones rápidas, se puede dar una comunicación más abrupta con respuestas claras; el departamento de investigación y desarrollo puede favorecer una comunicación más sencilla que fomente la creatividad y la consideración de muchas alternativas. Finalmente, distintas unidades pueden diferir en su formalidad. Producción puede tener ciertos criterios de desempeño explícitos y estrictos, mientras el departamento de personal tiene estándares más generales.

La diferenciación estimula el conflicto entre los individuos y las unidades organizacionales. Los miembros de la organización exponen sus puntos de vista, los defienden abiertamente y, en general, se aseguran de que se les escuche. De ese modo obligan a los administradores a considerar las necesidades y conocimiento especiales de cada departamento cuando existen problemas. El conflicto resuelto constructivamente es sano para las operaciones de una organización.

En lugar del término coordinación, Lawrence y Lorsch usan integración para designar el grado en que los miembros de varios departamentos trabajan juntos en forma unificada. Los departamentos deberían cooperar y tener integradas sus actividades cuando sea necesario, sin reducir con ello las diferencias que contribuyen a la realización de ellas. Tal vez convenga que el departamento de ventas asesore, en lo tocante con anuncios, a los artistas gráficos que los prepararán; pero si los vendedores se consideran auxiliares del departamento de publicidad, se deteriorará el funcionamiento de la unidad de ventas y de la publicidad. La división del trabajo y la especialización ayudan a la organización a utilizar

sus recursos con la máxima eficacia, aun cuando aumenten la carga de coordinación de los administradores.

3.2 Enfoques para alcanzar una coordinación efectiva

La comunicación es la clave de una buena coordinación. La coordinación depende directamente de la adquisición, transmisión y procesamiento de información. Cuanto más grande sea la incertidumbre de las actividades por coordinar, mayor será la necesidad de información. Por tal motivo es útil pensar en la coordinación como una actividad consistente esencialmente en procesar información.

Examinaremos tres métodos para conseguir una coordinación eficaz: aplicación de las técnicas básicas de la administración, aumento del potencial de coordinación y reducción de la necesidad de coordinación.

Técnicas Básicas de Administración. Los problemas de las organizaciones con necesidades de coordinación relativamente modestas a menudo pueden resolverse mediante los mecanismos básicos de administración. Un mecanismo tal es la cadena de mando de la organización, que especifica las relaciones entre miembros y unidades facilitando, por lo tanto, el flujo de información. Otra herramienta útil es el conjunto de reglas y procedimientos designados para permitir a los empleados manejar actividades rutinarias de coordinación rápida e independiente. Además la coordinación de planes estratégicos y operacionales puede realizarse asegurando que todas las unidades trabajan para lograr los mismos objetivos.

Aumento del potencial de coordinación. Cuando las unidades de una organización se tornan más interdependientes o amplían su tamaño y función, se necesita más información para que la organización consiga sus objetivos y de ese modo también debe mejorar su potencial de coordinación. Cuando son insuficientes las técnicas básicas de administración el potencial de coordinación puede aumentarse a través de sistemas verticales de información o a través de relaciones laterales. Un sistema de información vertical es el medio por el cual los datos se transmiten hacia arriba o hacia abajo en los

niveles de la organización. La comunicación se da dentro o fuera de la cadena de mando. Los sistemas de información administrativa han sido desarrollados en actividades como mercadotecnia, finanzas, producción y operaciones internacionales para aumentar la información disponible en la planeación, coordinación y control.

Las relaciones laterales. Atraviesan la cadena de mando y de ese modo permiten intercambiar información y tomar decisiones en el nivel donde realmente se encuentra la que se necesita. Existen varias clases de relaciones laterales. La forma más simple de relación lateral es el contacto directo entre los individuos que deben ocuparse de la misma situación o problema. Ello evita tener que presentar los problemas a un nivel más alto en la cadena de mando.

Cuando el número de contactos entre los departamentos crece de manera significativa, lo mejor es crear un enlace permanente entre ellos. Se dice que dicho enlace es realizado por el rol de enlace. A través de un enlace efectivo los empleados entienden las necesidades de su unidad así como las responsabilidades y preocupaciones de otras unidades. Se puede decir por ejemplo, que los miembros de ingeniería y mercadotecnia hablan distintos lenguajes. Un empleado efectivo que desempeñe el rol de enlace es capaz de traducir el lenguaje orientado hacia el cliente de mercadotecnia al lenguaje orientado hacia el producto de ingeniería y viceversa.

Las funciones de integración. Son papeles establecidos cuando un producto, servicio o proyecto que abarca varios departamentos exige la coordinación y atención constantes por parte de una sola persona que no se encuentre en el departamento en cuestión. Los integradores hablan los lenguajes de cada departamento o grupo. Pueden mantener la neutralidad cuando los grupos que van a ser integrados muestran intranquilidad y desconfianza; y pueden intentar equilibrar las diferencias de poder entre los departamentos restringiendo a los más poderosos y dando más libertad a los menos poderosos.

Se requerirán las **funciones de enlace administrativo** si la posición integradora descrita antes no coordina debidamente una actividad particular. El administrador de enlace tiene autoridad formal sobre todas las unidades que intervienen en un proyecto. Con frecuencia dicha autoridad adopta la forma de control sobre los presupuestos de todas las

unidades, para asegurarse de que trabajen juntas en la obtención de las metas generales de la organización.

La **organización matricial** tiene características de la función de enlace administrativo y del grupo especial de trabajo. En una estructura matricial los administradores de dos áreas supervisan un grupo de empleados que es responsable ante las dos, de manera que sistemáticamente se tienen en cuenta las unidades de una y de otra. A semejanza del grupo especial de trabajo, una estructura matricial particular puede disolverse cuando el proyecto haya sido terminado.

Reducción de la necesidad de coordinación. Cuando la necesidad de coordinación es tan grande que los medios previos ya no son efectivos, la mejor solución puede ser reducir la necesidad de una coordinación rigurosa. Jay Galbraith describe dos maneras de llevar a cabo esto: creando recursos más flexibles y creando unidades independientes. Proporcionar recursos flexibles (adicionales), da a las unidades libertad para satisfacer las demandas de cada quien.

Establecimiento de unidades independientes. Otra manera de reducir la necesidad de coordinación consiste en establecer unidades que realicen todos los aspectos necesarios de una actividad internamente. Así, una compañía que fabrica varios aparatos de cocina podría formar una unidad independiente que diseñe, fabrique y comercialice todos sus procesadores de alimentos, con lo cual no tendría que hacer constantes consultas al personal centralizado de ingeniería, producción y mercadotecnia.

3.3 Selección de los mecanismos apropiados de coordinación

La consideración fundamental al seleccionar el mejor método de coordinación consiste en adecuar la capacidad de coordinación de la organización a su necesidad de coordinación. Si la necesidad es mayor que la capacidad, la organización deberá hacer una elección: puede aumentar su potencial de coordinación o reducir la necesidad. A medida que crece la capacidad de procesamiento, aumentan al mismo tiempo la complejidad y el costo.

Al seleccionar los mecanismos apropiados de coordinación, los administradores en la década de 1990 necesitan admitir que las capacidades de coordinación organizacional estén mejorando rápidamente gracias a los sistemas de procesamiento electrónico de información, los cuales son simples, fácilmente disponibles y cada vez más baratos. Incluso para las empresas pequeñas, es práctico y rentable comprar sistemas de información que disminuyan los cuellos de botella en el procesamiento de información y puedan crecer y cambiar la organización y sus necesidades.

CAPITULO IV

Diseño Organizacional

El diseño organizacional puede ser crucial para la supervivencia de una organización.

Conforme la evolución del pensamiento acerca del diseño organizacional, dos cosas son importantes:

1. Dado que las estrategias y el ambiente cambian con el tiempo, el diseño organizacional es un proceso progresivo.
2. Los cambios en la estructura, por lo general incluyen tentativas y errores, accidentes, y la adaptación a las realidades políticas, mas que enfoques puramente racionales.

4.1 El Enfoque Clásico

Los primeros autores de la administración no eran conscientes del poder del entorno. Más bien, anhelaban “la mejor manera”; un conjunto de principios para crear una estructura organizacional que fuese eficiente y efectiva en todas las situaciones. Pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica basada en una autoridad formal legalizada llamada burocracia.

Los miembros de la organización se guiaban en sus acciones por un sentido de deber hacia ella y por un conjunto de normas y reglas racionales. Cuando alcanzaban su pleno desarrollo, dichas organizaciones se caracterizaban por la especialización de actividades, nombramiento por mérito, creación de oportunidades de carrera para los empleados, sistematización de las actividades y una atmósfera racional e impersonal.

Descubrieron en ella muchos aspectos que la hacían apta como un diseño organizacional, como su racionalidad, el establecimiento de regla para la toma de decisiones, clara cadena de mando y su promoción de personas basada en la capacidad y experiencia, la especialización clara de la autoridad y responsabilidad.

El enfoque clásico cayó ante la crítica, por ser demasiado teórico. Las críticas sostenían que era imposible que la burocracia rindiera los resultados descritos.

4.2 El Enfoque Neoclásico

Los primeros investigadores de las relaciones humanas y de las ciencias de la conducta intentaron superar lo que consideraban la principal deficiencia del modelo burocrático clásico: descuidar el elemento humano dentro de la organización. Señalaron que una organización industrial tiene dos objetivos: eficacia económica y satisfacción del empleado.

Los investigadores de las relaciones humanas y de las ciencias de la conducta afirmaron que la estructura burocrática podía mejorarse haciéndola menos formal y permitiendo mayor participación de los subordinados en la toma de decisiones.

Al igual que el enfoque clásico, el neoclásico ha sido criticado por suponer que existe la “mejor manera” de diseñar una organización, sin importar las consideraciones estratégicas o del ambiente. La crítica también planteaba que los neoclasicistas simplificaban demasiado la motivación humana. No toda la gente es motivada por recompensas no monetarias y no todos los trabajos se pueden llevar a cabo intrínsecamente desafiando y recompensando. Dado que la gente se presenta a trabajar con los objetivos personales, agrega la crítica, los neoclasicistas también subestiman el reto de coordinar grupos de trabajo fragmentados.

4.3 El Enfoque Ambiental

Uno de los enfoques modernos más importantes del diseño organizacional sostiene entender el ambiente es la primera y más importante actividad del diseño organizacional.

- *Ambiente estable.*

El ambiente estable es aquél en que el cambio inesperado o repentino es poco o nulo y las modificaciones pueden planearse con mucha anticipación.

Las leyes que rigen la organización han permanecido inalteradas durante largos períodos y hay pocas probabilidades de que cambien abruptamente. Difícilmente se lograrán nuevos adelantos tecnológicos, de manera que los presupuestos de investigación son mínimos o inexistentes.

- *Ambiente Cambiante.*

Los cambios del ambiente se dan en cualquiera de las áreas o en todas ellas: producto, mercado, legislación o tecnología.

Las tendencias suelen ser evidentes y previsibles, y las organizaciones se adaptan con facilidad.

- *Ambiente Turbulento.*

El ambiente turbulento se presenta cuando los competidores lanzan nuevos productos e inesperados, cuando las leyes son aprobadas sin advertencia considerable y cuando los adelantos revolucionan repentinamente el diseño del producto o los métodos de producción. Si se presenta un cambio radical y rápido, las organizaciones suelen pasar por un período temporal y turbulencia antes de realizar un ajuste.

La competencia internacional y el surgimiento de nuevos y poderosos competidores nacionales ha intensificado las turbulencias ambientales.

- *Adaptar la Estructura al Ambiente.*

En un **sistema mecanicista**, las actividades de la organización se dividen en dos actividades independientes y especializadas. Los objetivos y la autoridad de cada individuo unidad son divididos con precisión por los de más alto nivel. El poder de esas organizaciones sigue la cadena burocrática clásica de mando.

El **sistema orgánico**, los individuos tienden a trabajar en un ambiente de grupo y no en forma aislada. En esta situación tiene menos importancia recibir órdenes de un

superior o darlas a los subordinados. Los miembros se comunican en todos los niveles de la organización para obtener información y consejo.

El sistema mecanicista era el más idóneo para un ambiente estable, mientras que los sistemas orgánicos eran los más aptos para un ambiente turbulento. Las empresas que se encuentran en ambientes cambiantes probablemente empleen alguna combinación de los dos sistemas.

4.4 El Enfoque “Task-Technology”

Existe una relación entre los compromisos tecnológicos de una organización y la motivación y productividad de sus empleados. Esta relación se le llama "habilidad-tecnología". Esta "habilidad-tecnología" de una organización afecta tanto su estructura como su éxito. Existe un gran número de relaciones entre los procesos tecnológicos y la estructura organizacional.

Mientras más compleja la tecnología, más grande el número de administradores y niveles administrativos. En otras palabras, tecnologías complejas llevan a estructuras organizacionales verticales y requieren de mayor supervisión y coordinación.

Un gran número de trabajadores que desempeñan actividades similares, pueden supervisarse por un solo administrador. Conforme crece la complejidad tecnológica de la compañía, su personal de oficina y administrativo crece, debido a que los administradores necesitan ayuda con papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para concentrarse en actividades especializadas.

Para cada tipo de tecnología, hay aspectos específicos de la estructura organizacional asociados a un desempeño más eficaz. En otras palabras, las compañías de éxito son aquellas que poseen la estructura apropiada para su nivel de tecnología.

CAPITULO V

El manejo del cambio organizacional

¿Por qué es necesario un cambio planeado?

El cambio planeado ha sido definido como “el diseño premeditado y establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima y estilo”. Por supuesto, todas las organizaciones realizan adaptaciones estructurales menores como reacción a los cambios en sus entornos de acción directa o indirecta. El cambio planeado aspira a preparar a la organización total, o a la mayor parte de ella, adaptarse a los cambios significativos en las metas y dirección de la organización. Un cambio planeado no es sencillo, barato o sin dolor pero existen al menos tres razones por lo que las organizaciones emprenden un programa de cambio planeado:

1. **Los cambios del medio ambiente amenazan la sobrevivencia de la organización.**
Como en cualquier sistema, las organizaciones necesitan y deben interactuar con sus entornos externos. Si una organización pierde contacto con su entorno se podría encontrar ofreciendo productos o servicios a poca gente que quiera comprarlos, mientras que competidores más ágiles ganan su segmento en el mercado.
2. **Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.**
Un cambio de entorno puede representar ya sea un problema u oportunidad. Dependiendo de la perspectiva de cada quien, en realidad el encontrar las Oportunidades es el sello de la buena calidad del empresario emprendedor.
3. **La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno.** Esta es la fuerza impulsadora detrás de muchos cambios planeados hoy en día, a medida que las organizaciones luchan para responder a un entorno externo complejo y cambiante.

5.1 UN MODELO DEL PROCESO DEL CAMBIO

Aunque las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, es importante admitir que también otros factores actúan para mantenerla en un estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el status quo. Para entender de que manera funciona esto vamos a tomar en consideración un modelo del proceso de cambio que está basado en el trabajo de Kurt Lewin.

5.1.1 Análisis del campo de fuerzas

Todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción. Las primeras ejercen presión en una dirección y las segundas en la dirección opuesta. El desempeño resultante es una conciliación de ambos grupos de fuerzas antagónicas. Un incremento en las fuerzas impulsoras podría aumentar el desempeño, pero también podría intensificar las fuerzas de restricción. La tendencia natural en casi todos nosotros, si queremos un cambio, consiste en ejercer presión. Sin embargo, la tendencia igualmente natural del que la recibe es reaccionar contra la presión. Las fuerzas impulsoras activan sus propias fuerzas de restricción. Por tanto disminuir estas últimas es normalmente un medio más eficaz de alentar el cambio que intensificar las fuerzas impulsoras. Los programas de cambio planeado tienen por objeto eliminar o debilitar las fuerzas de restricción y crear o fortalecer las fuerzas que existen en las organizaciones.

5.1.2 Fuentes de resistencia

Las fuerzas restrictivas, que permiten una organización estable, son de especial interés, puesto que representan fuentes potenciales de resistencia al cambio planeado. Si los administradores pueden cambiar estas fuerzas o dirigir sus intereses fundamentales, tienen una mejor oportunidad de efectuar cualquier cambio planeado. Por comodidad agruparemos estas fuentes de resistencia en tres clases generales:

- 1- **Cultura organizacional.** Se refiere a los acuerdos importantes que los integrantes comparten, tales como normas, valores, actitudes y creencias. Esto incluye las

percepciones, y sentimientos compartidos, así como el conjunto compartido de valores acerca de la naturaleza humana, y cuanto puede contribuir a la sociedad la organización.

Como regla general los empleados permanecen en una organización debido a que el trabajo los ayuda a satisfacer sus metas en la vida y también por que sus personalidades, actitudes, y creencias, concuerdan dentro de la cultura organizacional.

2- Intereses personales. Si bien los empleados pueden y se identifican con sus organizaciones, su interés fundamental es para sí mismos. A cambio de hacer un buen trabajo esperan un pago adecuado, condiciones de trabajo satisfactorias, seguridad en el trabajo, y cierto grado de aprecio, poder, y prestigio. Entonces, cualquier cambio que amenace su status quo, se vuelve una fuente de temor e incertidumbre. En el mejor de los casos, los empleados pueden hacer frente a un período potencialmente incómodo de adaptación en la medida que se establecen en una nueva organización o en un trabajo rediseñado.

3- Percepciones de metas organizacionales y estrategias. Las metas y estrategias son muy poderosas para organizar y coordinar los esfuerzos de cualquier organización. En realidad, la declaración de una misión puede guiar las acciones en ausencia de políticas y procedimientos formales. Sin embargo, esta fuerza estabilizadora poderosa puede hacer difícil el cambio. A veces los empleados no entienden la necesidad de una nueva meta porque no tienen la misma información que tienen sus administradores.

5.1.3 El proceso del cambio

Lewin estudió asimismo el proceso de lograr un cambio eficaz. Observó que los individuos se enfrentan con dos grandes problemas para conseguirlo. En primer lugar, no están dispuestos a modificar las actitudes y conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás. Un administrador a quien se le dice que necesita aprender una nueva técnica analítica, aceptará esa información con poca o nula dificultad. Pero si se le dice que es demasiado agresivo y duro en su trato con la gente, habrá mayores probabilidades de que se moleste y rechace la información. Sugerir la necesidad de introducir un cambio en el estilo o actitudes administrativas se considera una violación de la autoimagen y una indicación de ineptitud.

El segundo gran obstáculo descubierto por Lewin es que el cambio suele durar poco tiempo. Tras un breve período de intentar hacer las cosas en forma diferente, los individuos a menudo vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

Para superar los obstáculos de ese tipo, Lewin elaboró un modelo secuencial de tres pasos para el proceso de cambio. El modelo, perfeccionado después por Edgar H. Schein y otros, es igualmente aplicable a individuos, grupos u organizaciones en su totalidad. Entre otras cosas, requiere “descongelar” el patrón actual de comportamiento, “cambiar” o crear un nuevo patrón y luego “recongelar” o reforzar la nueva conducta.

- **Descongelar** es hacer tan ostensible la necesidad del cambio, que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten.

El cambio implica designar un agente de cambio preparado, quien dirigirá a los individuos, grupos a la organización en su totalidad a través del proceso.

- **Recongelar** significa poner en su lugar en nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o reforzamiento, de manera que se convierta en la norma vigente.

Los agentes del cambio pueden ser miembros de la organización o consultores traídos del exterior. Para programas de cambio complejos y muy extensos, contratar a un consultor externo tiene muchas ventajas. Primero, el consultor externo regularmente ofrece experiencia y habilidad especializadas. Segundo, el consultor no se distraerá por las responsabilidades operativas de cada día. Tercero, como externo, el consultor puede tener más prestigio e influencia que alguien del interior. Cuarto, ya que el consultor no tiene intereses creados en la organización, puede ser más objetivo que alguien del interior y encontrar más fácilmente la manera de ganarse la confianza de los empleados.

5.1.4 Cómo vencer la resistencia al cambio

La resistencia a una propuesta de cambio constituye una señal para el administrador de que algo anda mal con la propuesta, o de que se ha incurrido en errores en su presentación. Por consiguiente, él deberá determinar las causas reales de la resistencia y luego mantener una actitud lo suficientemente flexible como para superarlas en forma apropiada.

CAPITULO VI

Tipos de Cambio Planeado

Las organizaciones pueden encontrarse en estado de equilibrio, con fuerzas que impulsan el cambio por una parte, y fuerzas que se oponen al mismo e intentan mantener el status quo por la otra. Para iniciar el cambio, la tendencia prevaleciente debe aumentar las fuerzas impulsoras. Las fuerzas para el cambio pueden provenir del ambiente externo de la empresa, del interior de la organización o de los individuos que la conforman. Los buenos administradores miran hacia el futuro y se preparan para él.

El proceso de cambio incluye tres pasos:

1. *Descongelamiento*: crea la motivación para el cambio.
2. *Movimiento o Cambio*: es el cambio en sí mismo.
3. *Recongelamiento*: el cambio se estabiliza.

Se puede cambiar una organización alterando su estructura, su tecnología, su gente, o con alguna combinación de estos aspectos:

6.1 Enfoque del Cambio Estructural

Cambiar la estructura de la organización es reorganizar sus sistemas internos: líneas de comunicación, flujo del trabajo o jerarquía administrativa.

“Esto se puede lograr de tres formas.

1. *Diseño clásico organizacional*: se centra en la definición de las responsabilidades del trabajo y la creación de divisiones de trabajo adecuadas y líneas de desempeño. Una de las tendencias más significativas es la eliminación de los niveles medios de la administración para simplificar la interacción de los altos administradores con los empleados no administrativos.

2. *La Descentralización:* da origen a unidades organizacionales más pequeñas e independientes que mejoran la motivación y el desempeño de sus integrantes y les ayudan a centrar su atención en las actividades de máxima prioridad. La descentralización también permite que cada unidad adapte su propia estructura y tecnología a las actividades que realiza y a su entorno.
3. *La modificación del flujo de trabajo* y un agrupamiento de las especialidades también contribuyen directamente con el mejoramiento en la productividad y con el incremento de la moral.

6.2 Enfoques del Cambio Tecnológico

El cambio de tecnología de una organización implica alterar su equipo, sus procesos de ingeniería, las técnicas de investigación o los métodos de producción.

“Como lo indicó Frederick W. Taylor, la producción tecnológica a menudo tiene un mayor efecto sobre la estructura. Por esta razón, las aproximaciones tecnoestructural lograron mejorar la realización cambiando simultáneamente aspectos de una estructura de organización y su tecnología.”⁸

6.3 Enfoques para el Cambio en las Personas

Los enfoques tanto técnicos como estructurales pretenden mejorar el desempeño de la organización cambiando la situación del trabajo. Por otro lado, los enfoques o acercamientos a las personas tratan de modificar el comportamiento del empleado centrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas.

Muchos de estos esfuerzos se conocen como *técnicas de desarrollo organizacional* (DO).

⁸ James A. F. Stoner / R. Edward Freeman, *Administración* (5 ta Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1994), p. 448.

6.4 Interdependencia de los tres Enfoques

Cualquier cambio programado será más efectivo si se tiene en cuenta la interacción e interdependencia de los elementos que constituyen la organización y se trata de cambiar más de un solo elemento.

Por lo general, el número de elementos que es necesario involucrar aumenta con la magnitud del cambio deseado.

“Por ejemplo, una gran compañía quiere aumentar las ventas en dos categorías de productos. Con el objeto de lograr la meta, se necesita un profundo cambio estructural.

La fuerza de ventas tendrá que ser dividida en dos unidades independientes, de modo que sus actividades se centren en cada línea de producto y sea más fácil determinar la responsabilidad de cada vendedor. Tal cambio estructural seguramente exigirá cambios tecnológicos. Quizás haya que utilizar nuevos programas de computadora para transferir la antigua información de mercadotecnia y de ventas y darle un formato más apropiado. Además, también es probable que se requieran cambios en el personal. Es posible que se contrate a un nuevo personal de ventas, se le capacite, y que sea necesario recapacitar o reasignar al personal previamente contratado.”⁹

Otro enfoque consiste en planear el cambio en forma deliberada. Para esto quizá se requieran nuevos objetivos o políticas, reordenamientos organizacionales o un cambio del estilo de liderazgo y de la cultura organizacional.

⁹ James A. F. Stoner / R. Edward Freeman, *Administración* (5 ta Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1994), p. 450.

CAPÍTULO VII

Desarrollo Organizacional

Muchos de los enfoques para los cambios planeados son apropiados para la resolución de problemas inmediatos y específicos. En contraste, el **desarrollo organizacional** (DO) es un planteamiento a largo plazo, que abarca más, que es más complejo, y más costoso, para la transformación que pretende el cambio de toda la organización hacia un nivel más alto de funcionamiento, al mismo tiempo que mejora enormemente el desempeño y la satisfacción de sus integrantes. Su interés principal está en la gente que evoluciona y en la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales.

“Un esfuerzo de gran alcance apoyado desde la alta administración para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, particularmente por medio de un diagnóstico más efectivo y participativo y una administración de la cultura organizacional, con énfasis especial en el equipo permanente de trabajo, en el equipo temporal, y en la cultura intergrupal, con la asistencia de un consultor de operaciones, y la utilización de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, que incluye la actividad de investigación.”¹⁰

7.1 Cultura Organizacional

La eficacia de una organización también recibe la influencia de la cultura organizacional, que afecta la forma en que se llevan a cabo las funciones administrativas de planeación, integración, dirección y control.

“En lo que se refiere a las organizaciones, **cultura** es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de

¹⁰ James A. F. Stoner / R. Edward Freeman, *Administración* (5 ta Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1994), p. 450.

cierto período, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija la imagen de la compañía y establece reglas implícitas sobre la forma en que se deben comportar las personas.”¹¹

El DO se centra en la cultura organizacional debido a que forma actitudes en los empleados y determina la manera en que la organización interactúa con su entorno.

Una cultura durable, eficiente, puede ser riesgosa, si vuelve a la organización indiferente a su entorno; un administrador inteligente aprende a detener la perpetuación de una cultura insensible. Sin embargo, no es fácil cambiar la cultura corporativa. Una dificultad está en identificar la cultura actual.

Cualquier esfuerzo para cambiar la cultura organizacional se debe enfocar en lo que la gente hace como rutina. Si un administrador puede lograr que los miembros de la organización reaccionen de manera diferente, el cambio cultural la seguirá.

7.2 Tipos de Actividades del Desarrollo Organizacional (DO)

Los agentes del cambio cuentan con muchas técnicas y enfoques de intervención que utilizan en un programa de cambio en función de los grupos en que podrían usarse. También sirven para mejorar a los individuos, las relaciones de trabajo entre dos o tres individuos, el funcionamiento de los grupos, las relaciones entre grupos o la eficacia global de la empresa.

Existen dos niveles de alternativas éticas involucradas en las actividades de DO. Un nivel implica los supuestos y los valores que subraya el DO. El otro nivel implica el efecto que las actividades DO tienen sobre los empleados individuales.

“Algunas técnicas:

1. *Desarrollo Organizacional para el Individuo*: el entrenamiento sensitivo es una de las primeras técnicas del crecimiento personal, en una época muy difundida

¹¹ Harold Koontz / Heinz Weihrich, *Administración: Una Perspectiva Global* (10ma. Edición, Editorial McGraw Hill, 1994), p. 334-335.

en los esfuerzos del desarrollo organizacional, que enfatiza el incremento de la sensibilidad de las relaciones interpersonales.

2. *Desarrollo Organizacional para Dos o Tres Personas*: el análisis transaccional es una aproximación al mejoramiento de la efectividad interpersonal, que algunas veces se usa en los esfuerzos de desarrollo organizacional, que se concentra en el estilo y contenido de la organización.
3. *Desarrollo Organizacional para Equipos o Grupos*: la consultoría de procesos es una técnica por la cual los consultores ayudan a los miembros de la organización a entender y cambiar las formas en que trabajan juntos.
4. *La Formación de Equipos*: es un método para el mejoramiento de la efectividad de la organización a nivel de equipo, mediante el diagnóstico de límites para el desempeño del equipo, el mejoramiento de las relaciones interequipo, y el logro de las actividades. La formación de equipos puede dirigirse a dos tipos distintos de equipos o grupos de trabajo:
 - *Grupo Familiar*: un equipo actual o permanente integrado por un gerente y sus subordinados.
 - *Grupo Especial*: un nuevo grupo que puede crearse a través de fusión o algún otro cambio estructural de la empresa o constituirse para resolver un problema específico.
5. *Desarrollo Organizacional para Relaciones Intergrupales*: para que una organización pueda evaluar su salud y fijarse planes de acción tendientes a mejorarla, puede recurrirse a la reunión de confrontación. Se trata de una reunión de un día en que intervienen todos los administradores y se discuten problemas, se analizan las causas subyacentes y se planean medidas correctivas.
6. *Desarrollo Organizacional para la Organización Total*: la retroalimentación por encuestas puede utilizarse para mejorar las operaciones totales de la empresa.”¹²

¹² James A. F. Stoner / R. Edward Freeman, *Administración* (5 ta Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1994), p. 454-457.

HIPOTESIS

El departamento de afiliación de negocios en la Empresa AVAL CARD, S.A. presenta actualmente una estructura organizacional inadecuada, la cual no permite racionalizar los recursos humanos existentes y coordinarlos entre sí de manera que puedan brindar un servicio eficaz y oportuno al comercio afiliado. Por consiguiente, dicho departamento no cumple con los objetivos generales y metas de la empresa, ni con los parámetros establecidos y exigidos por VISA INTERNACIONAL.

Diseño Metodológico

Nuestro estudio es una investigación concluyente porque busca datos concretos. Se clasifica como diseño descriptivo porque el motivo de la investigación es para la toma de decisiones. Este tipo de investigación tiene como objetivo probar nuestra hipótesis. La información necesaria se define con claridad. Los descubrimientos se utilizan como datos para la toma de decisiones.

El relevamiento de la información de los procedimientos administrativos en el Departamento de Afiliación de Comercio de AVAL CARD, S.A. se obtuvo a través de una investigación preliminar, mediante la recopilación de los documentos existentes en la empresa, así como los reportes mensuales y estadísticas mensuales que emite la empresa.

Posteriormente se relevó información complementaria mediante la observación. Utilizamos el método de la investigación cualitativa, la cual es de naturaleza exploratoria para comprender mejor el problema y sus factores fundamentales. Empleamos la técnica de entrevista a fondo, que es entrevistas individuales a los funcionarios de la empresa, como al Gerente de Operaciones de AVAL CARD, S.A. que trabaja directamente con facturación y emisión de cheques para el Departamento de Afiliación de Comercio, y al personal de este mismo departamento, el cual está conformado por el Gerente de Mercadeo, el Jefe de Afiliación, el Coordinador del Departamento, cinco Ejecutivos de Afiliación, y tres mensajeros para sondear con detalle el punto de vista de los entrevistados.

(Ver Anexo 1, página 1 para diseño de la Entrevista)

Y la elaboración de encuestas a una muestra de 341 clientes que tienen negocios con AVAL CARD, S.A. los que representan el 11.37% de la población, considerando que el universo de clientes es de 3,000 negocios afiliados con AVAL CARD, S.A.

(Ver Anexo 1, página 2 para diseño de Encuesta)

Para el estudio del mercado (los comercios afiliados con AVAL CARD, S.A.), usamos el diseño de muestra representativa individual, que es un diseño en el que se extrae una sola muestra de encuestados de la población y la información fue obtenida una sola

vez. Consideramos dicha muestra del universo suficientemente confiable. Nuestra muestra es probabilística.

Para el cálculo de nuestra muestra utilizamos el programa de computación llamado STATSTM. Consideramos un error máximo aceptable de 5%, un nivel deseado de confianza del 95%, y un porcentaje estimado de la muestra del 50%.

(Ver Anexo 1, página 4 para la fórmula utilizada para encontrar la muestra)

Para procesar la información recolectada en las encuestas utilizamos el programa de computación llamado SPSS con el cual hicimos las tabulaciones y obtuvimos los gráficos presentados en los anexos, lo que nos ayudó a interpretar las respuestas en cuanto a la eficiencia en los servicios que presta el departamento de Afiliación de AVAL CARD, S.A.

Fue objeto de relevamiento las normas establecidas por aspecto funcional dentro del departamento como diagramas de flujos y de procedimientos.

El desarrollo del proceso de recopilación de datos se efectuó en forma paralela donde cada investigador estuvo a cargo de un proceso específico en función a su disponibilidad. Entrevistamos y recopilamos los datos necesarios con base a los alcances definidos en los objetivos e hipótesis.

Esta actividad se desarrolló por tres investigadores que ejecutamos nuestro trabajo en forma paralela de la forma siguiente: Edgar Sáenz desarrolló el levantamiento con entrevistas dentro del departamento de Afiliación de Comercio y con el Gerente de Operaciones en materia de procedimientos, organización y necesidades de información.

Narayé Cabrera desarrolló el relevamiento de datos con encuestas a 160 clientes de Bolonia, Plaza España, Carretera Masaya, Los Robles, Altamira y Centro Comercial Managua; y Francisco Valdivia realizó las encuestas a los 181 clientes restantes de la muestra en Carretera Norte, Ciudad Jardín, Bello Horizonte, Plaza Inter, El Redentor, Las Palmas y Las Brisas que tienen negocios con AVAL CARD, S.A. en materia de medir la satisfacción con el servicio brindado por AVAL.

Para el informe del análisis de la estructura organizativa de AVAL CARD, S.A., se relevó el organigrama vigente y el propuesto, los manuales de organización, el de

descripción de cargos, flujo gramas, etc. Dichos documentos son insumo básico para la elaboración de las recomendaciones orientadas a fortalecer la funcionalidad de la empresa.

La recopilación de los datos está orientada a conocer la información que maneja el Departamento de Afiliación de Comercio, para analizar el cumplimiento de los actuales reportes vs. las necesidades de la gestión.

Los factores a cubrir en este componente son:

- Organización del Departamento
- Funciones del personal dentro del Departamento
- Especialización
- Facturación
- Afiliación de Negocios
- Mercadeo
- Estadísticas

Con base a los resultados del análisis de los datos recopilados por cada componente del Departamento de Afiliación de Comercio, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

▪ DESCRIPCION DEL DEPARTAMENTO

El departamento de afiliación de negocios en AVAL CARD, S.A. , es el encargado de establecer contacto con los propietarios, gerentes o administradores de los diferentes establecimientos a nivel nacional, para ofrecer el servicio de procesamiento y reembolso por facturación de tarjetas de crédito VISA, a su vez debe mantener la imagen de la compañía a través de una buena presencia de mercado, utilizando medios publicitarios como calcomanías, afiches, exhibidores, propineras, mantas, rótulos abierto/cerrado, etc. De igual manera tiene la obligación de brindar capacitación constante al personal del comercio en cuanto al uso de las terminales electrónicas, así como de las ponchadoras manuales y la prevención de fraudes.

Para poder llevar a cabo las diferentes actividades del departamento se ha distribuido la ciudad de Managua en tres grandes sectores:

- Sector Norte, el cual comprende: Carretera Norte, Ciudad Jardín, Bello Horizonte, Plaza Inter, El Redentor, Mercado Oriental, La Reynaga.
- Sector Sur, el cual comprende: Carretera Sur, Nejapa, Las Palmas, Las Brisas, Monseñor Lezcano, Montoya.
- Sector Intermedio, que comprende: Bolonia, Plaza España, Carretera Masaya, Las Colinas, Centro Comercial Managua, Reparto San Juan, Villa Fontana, Los Robles, Altamira.

▪ MISIÓN

Proporcionar los mejores y más completos servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes locales, regionales e internacionales. Diseñamos productos y servicios, adelantándose a las tendencias y cambios que mejoran la visión empresarial en beneficio de nuestros clientes.

Contratar, capacitar y desarrollar constantemente el mejor recurso humano de la región, con alta orientación de servicio al cliente, al trabajo en equipo, con integridad, confidencialidad y excelencia.

Mantener liderazgo en la aplicación de nuevas tecnologías para promover nuestros productos o servicios.

Mantener un alto estándar de calidad en nuestros productos y servicios, que hacen la diferencia entre nosotros y la competencia.

Misión del Miembro Adquiriente

Establecer relaciones contractuales con comercios para la aceptación de Tarjetas de crédito y débito.

Establecer

- Un contrato de afiliación que especifique los términos y condiciones de negocio entre el comercio y el Miembro Adquiriente.
- El mecanismo para pagar los comprobantes de venta depositados por los comercios.
- Procesamiento electrónico de los comprobantes de venta para propósito de intercambio y liquidación.

Como Generadores de Ingresos

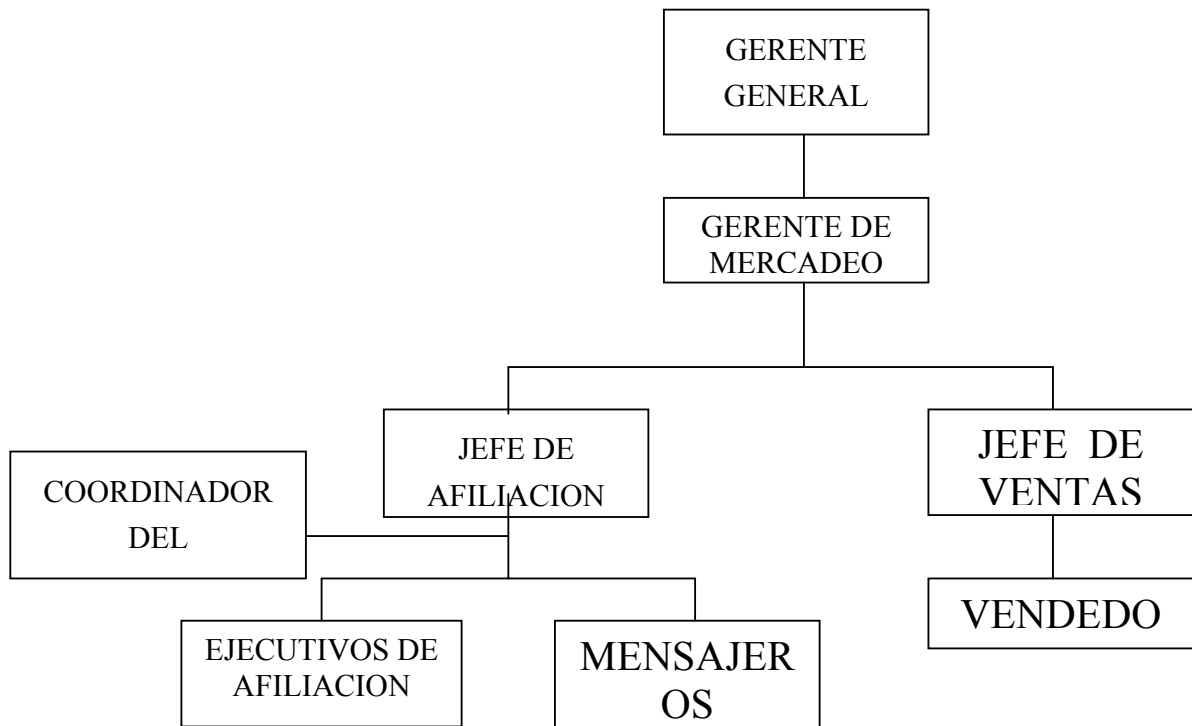
Recibe ingresos por la actividad del comerciante a través de un descuento (comisión) que pagan los comercios sobre los comprobantes presentados para su liquidación.

Método de Trabajo

Son los términos establecidos en el reglamento VISA para el proceso de adquiriencia;

- Intercambio de las transacciones de los tarjetahabientes entre los Miembros Adquirientes y Emisores.
- Autorización y verificación de las autorizaciones.
- Métodos y procedimientos para la recuperación de tarjetas robadas.
- Actividad a nivel del terminal de punto de venta en el comercio.
- Especificaciones para los puntos de venta.
- Uso de la marca VISA.
- Corrección de errores cometidos en establecimientos afiliados.

▪ **ORGANIGRAMA ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN DE COMERCIOS DE AVAL CARD, S.A.**



▪ **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO**

El departamento de Afiliación de Comercio tiene dentro de sus funciones fundamentales, las siguientes:

- **Jefe de Afiliación:**

- ✓ Ordena la programación de P.O.S. (Point of Sale) nuevos que serán instalados en el comercio, así como las unidades que serán sustituidas.
- ✓ Planea las giras departamentales mensuales.
- ✓ Se encarga de realizar los pedidos de papelería y de unidades P.O.S. al exterior.
- ✓ Supervisa la labor de los ejecutivos de afiliación y de los mensajeros.
- ✓ Realiza las estadísticas mensuales de facturación tanto propia como de intercambio local, así como los inventarios físicos en bodega.
- ✓ Elabora el calendario de vacaciones del personal de afiliación y de mensajería.

- **Ejecutivos de Afiliación (Cinco):**

- ✓ Realizar nuevas afiliaciones (se pide como mínimo cinco negocios nuevos afiliados cada mes por ejecutivo de afiliación).
- ✓ Instalación de unidades P.O.S. en los nuevos comercios afiliados.
- ✓ Mantenimiento preventivo y correctivo de las terminales electrónicas (P.O.S.), así como de ponchadoras manuales.
- ✓ Proveer de papelería tanto manual como electrónica al comercio afiliado.
- ✓ Capacitación constante al personal que manipula las unidades P.O.S. como las ponchadoras.
- ✓ Velar por que en los negocios exista una adecuada presencia de material publicitario, como son: calcomanías, rótulos abierto/cerrado, propineras, exhibidores.

Cabe mencionar que dentro de la rutina diaria de trabajo de los ejecutivos de afiliación se les exige visitar por lo menos quince negocios de Lunes a Viernes y siete establecimientos los días Sábado.

- **Mensajeros (Tres):**

- ✓ Retirar facturación manual de los negocios que no clasifican para P.O.S. , ya que su volumen de facturación no lo amerita.
- ✓ Entrega de cheques y boletas de transferencia bancaria, tanto de proceso manual como de corte electrónico.
- ✓ Entrega de minutas de depósito al comercio afiliado.
- ✓ Realizar depósitos bancarios de los negocios que así lo requieran.

Se ha distribuido la ciudad de Managua en tres grandes sectores (Norte, Sur e Intermedio) y AVAL CARD, S.A. cuenta con tres mensajeros en el Departamento de Afiliación de Comercio. Por lo tanto, a cada mensajero se le ha asignado un sector de Managua para la realización de sus tareas y su ruta de trabajo. (Ver Anexo 2, página 1)

- **Coordinador del departamento:**

- ✓ Atiende los reclamos de los establecimientos, tanto telefónicos como por correspondencia y personales.
- ✓ Recibe los cheques y transferencias bancarias del departamento de operaciones, los clasifica y los entrega a los mensajeros de acuerdo a las zonas de trabajo.
- ✓ Se encarga de recibir la facturación que recogen los mensajeros y la envía al departamento de operaciones para que sea procesada.
- ✓ Debe cuadrar los recibos de cheques y las copias de las transferencias bancarias con los “vouchers” correspondientes a cada uno de los documentos.
- ✓ Realiza las estadísticas semanales y mensuales de entrega de cheques y transferencias por cada uno de los mensajeros y por el total.
- ✓ Ingresa al sistema los contratos de los negocios afiliados nuevos.
- ✓ Archiva los contratos nuevos ya ingresados al sistema.

▪ **PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS ACTUALES:**

Al convertirse en Miembro Adquirente de Visa, la responsabilidad que el miembro tiene de protegerse de las pérdidas por actividades fraudulentas en sus comercios, también se hace extensiva a los demás Miembros de Visa y al sistemas de pago en general.

Parte de la responsabilidad del Adquirente consiste en evaluar detenidamente a cada comercio que solicite ser afiliado, antes de establecer una relación comercial con el establecimiento y suscribir un Contrato de Comercio.

No obstante la responsabilidad no concluye con la suscripción del Contrato de Comercio. Se debe supervisar regularmente a todos sus comercios, con el fin de garantizar que estos cuentan con controles de riesgo adecuados y suficientes para detectar cualquier señal de actividad fraudulenta, así como para proporcionar capacitación continua a sus comercios con respecto a los procedimientos más apropiados para aceptar las tarjetas y autorizar las transacciones.

En esta sección se describen los procedimientos requeridos para evaluar, seleccionar y mantener las relaciones con los comercios:

- **Proceso de adquisición y aprobación de comercios.**

Proporciona los criterios requeridos para evaluar a un comercio que solicita afiliación.

- **Contrato de Afiliación.**

Se establecen las disposiciones requeridas en el contrato de comercio.

- **Capacitación del Comercio.**

Se proporcionan pautas que la empresa debe utilizar para garantizar que sus nuevos comercios pongan en práctica los procedimientos de aceptación de tarjetas y autorización más adecuados.

- **Vigilancia del Comercio.**

Se definen las normas mínimas para el monitoreo de los depósitos del comercio, de acuerdo con el reglamento operativo de VISA..

- **Cancelación del contrato de Afiliación.**

Se discuten los casos en que puede resultar apropiado o necesario cancelar el Contrato de Comercio y dar por terminada la relación con el mismo.

1. PROCESO DE ADQUISICION Y APROBACION DE COMERCIOS.

Antes de afiliar a un comercio, se deberá evaluar si cumple con los requisitos para aceptar tarjetas VISA en sus establecimientos, una investigación a fondo de los antecedentes y la situación general del comercio ayudará a determinar si el comercio es merecedor de crédito y contribuirá a reducir el potencial de pérdidas excesivas por fraude.

La decisión de afiliar a un comercio requiere de varias decisiones importantes que el banco adquirente debe tomar. Se debe formular una clara estrategia para la adquisición de comercios, la cual debe considerar los siguientes elementos:

- **Perfil del Comercio:** Los tipos de comercio que se desea afiliar.
- **Formulario de solicitud de Afiliación:** Solicitud detallada y completa que deberá utilizarse en el proceso de investigación.
- **Evaluación del comercio:** Procedimientos para evaluar las solicitudes de afiliación de los comercios y decidir con respecto a la aprobación.

Perfil del Comercio

Una buena estrategia de adquisición de comercios debe describir las características del perfil de comercios que se desea afiliar, y las características del perfil de comercios que no se desea incorporar a la cartera. Algunas características en este sentido son:

- ✓ **Rubros o giros:** Existen tipos de negocios que claramente representan un riesgo mayor que otro debido a la naturaleza de su actividad comercial.
- ✓ **Ubicación geográfica:** Se deben identificar las zonas en que se haya registrado los mayores niveles de fraude, y considerar si desea afiliar comercios en la misma, o si

implementará controles especiales en la consideración de afiliaciones en dichas zonas.

- ✓ **Volumen:** Se deberá considerar los rangos de volumen de ventas proyectados dentro de los cuales desea afiliar comercios.

El adquirente debe establecer pautas para aprobar las solicitudes de afiliación de los comercios entre las cuales se incluyen las siguientes:

- ◆ Se establecen niveles de aprobación, tomando como base el volumen de ventas proyectado del comercio.
- ◆ Solamente se aceptan solicitudes que estén completas e incluyan la documentación requerida, no aceptar solicitudes incompletas.
- ◆ Establecer una política con respecto a la aprobación de solicitudes de afiliación previamente denegadas.

Formulario de solicitud de Afiliación

El proceso de solicitud representa a menudo la etapa en que más contacto se tendrá con el comercio y es la mejor oportunidad que tiene el banco para obtener información acerca del establecimiento. Se debe diseñar una solicitud detallada, a fin de obtener toda la información que necesite para determinar si el comercio es solvente y tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones para participar en el sistema Visa.

Los siguientes enunciados ilustran el tipo de información que se debe solicitar al comercio en los formularios de solicitud:

Antecedentes comerciales

- Historial del Comercio: obtenga la autorización del comercio para investigar sus antecedentes, incluyendo su crédito, cuentas bancarias e historial financiero, y para determinar cuanto tiempo lleva operando el comercio. A menudo, cuando los

comercios fracasan comercialmente, esto sucede durante los primeros dos años de operación.

- Nombre comercial bajo el cual opera el comercio: compare el nombre comercial bajo el cual opera el comercio con su nombre oficial. Algunos comercios llevan a cabo sus actividades de rutina utilizando un nombre y registran legalmente un nombre distinto. Si los nombres son distintos, es importante que se conozcan ambos.
- Nombre de la razón social propietaria del Comercio: preferiblemente, el convenio debe ser celebrado con la firma o razón social propietaria del negocio. Esta es la que ejercerá completa representación de la actividad comercial del mismo.
- Tipo de Estructura legal: investigue bajo que estructura legal está establecido el negocio.
- Licencia Comercial o Número de Registro: obtenga y verifique el número de licencia comercial del establecimiento o cualquier otro número de licencia o registro que se requiera para ser propietario de ese negocio o realizar esas actividades comerciales. Verifique con las oficinas y autoridades comerciales apropiadas, para asegurarse de que se trata de un negocio lícito y de un comercio legítimo.
- Historial de Quiebra: Verifique si el comercio, sus propietarios o socios principales han presentado anteriormente quiebra. Si así fuese, averigüe la fecha. Este dato le permitirá evaluar mejor la estabilidad financiera del comercio.
- Contrato de Comercio Previo: Pregunte si el comercio ha tenido alguna relación comercial previa con otro banco adquirente. Si el otro adquirente ha cancelado el contrato del comercio anteriormente, el motivo de dicha cancelación deberá anotarse en la solicitud.
- Otros negocios: solicite al comercio que proporcione información acerca de otros negocios de su propiedad u otros establecimientos que opera.
- Referencias: solicite al comercio que presente otras referencias comerciales que respalden su solvencia y responsabilidad.

Operación Comercial

- Estadísticas de Operación: Solicite al comercio las siguientes estadísticas para obtener información acerca de los ingresos que espera recibir el comercio.
 - ◆ Proyección de volumen de ventas
 - ◆ Proyección de volumen de contracargos
 - ◆ Proyección de volumen de crédito
 - ◆ Porcentaje de ventas por correo o teléfono
- Tarjetas que acepta: Determine cuáles otras tarjetas de crédito acepta el comercio.
- Términos de facturación: Solicite al comercio información detallada acerca de sus procedimientos y políticas de crédito y devolución, para garantizar que el comercio maneje los cambios y las devoluciones de manera apropiada.
- Existencias: Determine si el comercio es el apropiado de sus existencias o si está financiando su inventario.
- Contrato: Determine si el comercio ha establecido acuerdos o relaciones contraactuales importantes, que puedan influir en su capacidad para cumplir con sus obligaciones si se cancelara un contrato.

Ubicación del Comercio

- Tipo de Ubicación: Determine donde está situado el comercio.
- Propietario o arrendatario: Averigue si el comercio es propietario de sus instalaciones o si las arrienda. Si el comercio es el propietario, obtenga el nombre y la dirección del acreedor hipotecario. Si el comercio arrienda las instalaciones, obtenga el nombre y la dirección del arrendador.
- Tiempo que lleva Operando en esa Ubicación: Averigue cuanto tiempo lleva el negocio operando en esa misma dirección.

Información sobre los Propietarios o socios Principales

- *Historial del Propietario o Socio Principal:* Obtenga el nombre, domicilio, número de identificación tributaria o identificación oficial y número de teléfono de cada uno de los propietarios o socios principales.
- *Dominio:* Averigüe que porcentaje del negocio pertenece a cada uno de los propietarios o socios principales.
- *Porcentaje de Tiempo:* Que porcentaje de tiempo que cada uno de los propietarios o socios principales del negocio dedica al establecimiento.

Evaluación del Comercio

Después de reunir todos los datos que le sea posible obtener acerca del comercio, se debe tomar la decisión de afiliarlo o no. Antes de suscribir un Contrato de Comercio, la empresa debe cumplir como mínimo, con los siguientes requisitos:

- ✓ **Responsabilidad Financiera:** Evaluar la situación financiera del comercio, para garantizar que el mismo sea solvente y pueda responder por sus obligaciones.
- ✓ **Inspección del Comercio:** Inspeccionar las instalaciones del comercio para garantizar que se trata de un negocio legítimo y válido.
- ✓ **Estado del Comercio:** Investigar los registros de comercios cancelados por otras compañías.

Responsabilidad Financiera

Antes de suscribir un contrato de Comercio, se debe determinar que el comercio y/o su propietario o socio principal es una persona responsable y apta para responder por sus obligaciones. Se puede hacer una evaluación de la situación financiera examinando los siguientes datos y documentos que forman parte de la solicitud.

- ✓ Estados financieros personales y del negocio

- ✓ Declaraciones de Impuestos
- ✓ Referencias de entidades financieras
- ✓ Informes de oficinas y autoridades de Crédito
- ✓ Registros de procedimientos de Quiebra

Después de examinar este tipo de documentos, se tendrá una idea de la solvencia del comercio y podrá determinarse si el mismo es estable y confiable.

Inspección del Comercio

Como parte de los requisitos que deben cumplirse en el proceso de afiliar a un comercio, se debe llevar a cabo una inspección de las instalaciones del mismo. La inspección del negocio permite verificar que se trata de un comercio legítimo, así como su capacidad para generar un volumen de ventas y crédito de acuerdo con sus proyecciones.

Se debe llevar a cabo la inspección del negocio durante el horario regular de operaciones y documentar detalladamente dicha inspección, mediante un informe por escrito y fotografías del establecimiento. Durante la inspección se deberá evaluar lo siguiente:

- Ubicación: ¿Está el comercio situado en una zona que permite generar el nivel de ventas esperado?
- Personal: ¿Cuenta el comercio con personal idóneo?
- Existencias: ¿Está la mercadería en buenas condiciones y son sus precios adecuados?
- Equipo: ¿Cuenta el comercio con equipo moderno y apropiado para manejar las ventas proyectadas por el comercio?
- Licencias/Permisos: ¿Tiene el comercio las licencias, los permisos o los documentos comerciales requeridos y a la vista del público?
- Papel con Membrete: ¿Tiene el comercio papel con membrete oficial impreso con el nombre, dirección y número de teléfono?
- Política de Cambios y devoluciones: ¿Tiene el comercio una política establecida para los cambios y las devoluciones de mercancía, y está a la vista del público en el establecimiento?

Comercios que venden por correo y teléfono

Las precauciones que se toman en los casos de ciertos comercios pueden resultar insuficientes en el caso de otros, un ejemplo típico son los negocios de ventas por correo y teléfono. Estos comercios constituyen uno de los segmentos de más rápido crecimiento en la industria del mercadeo directo. Durante las transacciones que realizan estos establecimientos no están presentes ni el usuario, ni la tarjeta. Esta situación brinda a los comercios sospechosos la oportunidad de utilizar los datos del cliente para cometer fraudes.

Además del proceso normal de evaluación se deben considerar lo siguiente:

- Verificar si el comercio realmente tiene un producto que vender, en lugar de un servicio.
- Obtener una muestra del producto que se vende, así como la información y anuncios que se utilizan para promoverlo.
- Verificar si el precio del producto es apropiado en comparación con su costo.
- Tener en cuenta que los porcentajes de contracargo para los comercios que venden por correo y teléfono son normalmente más altos que el promedio.

Situación del comercio

En algunas regiones y mercados determinados existen bases de datos nacionales que proporcionan una lista de los comercios cuyos contratos han sido cancelados por actividades fraudulentas o de alto riesgo. Estas bases de datos proporcionan información para el proceso de tomar una decisión con respecto a la afiliación de nuevos comercios.

Si el comercio está incluido en alguna de estas bases de datos, no se prohíbe afiliarlo, la decisión se tomará basándose en la información que le proporcione el Miembro que incluyó al comercio en la lista y en todos los demás datos que pueda obtener acerca del comercio.

Conducta sospechosa de un Comercio

Durante el proceso de evaluación, se debe estar alerta para detectar cualquier comportamiento sospechoso de un comercio que haya solicitado afiliación, así como a cualquier acción sospechosa, como las siguientes:

- El comercio parece tener mucha prisa por establecer una cuenta.
- El comercio se muestra poco interesado en negociar la tasa de descuento y acepta inmediatamente la primera que se le propone.
- El comercio está dispuesto a colocar grandes sumas de depósito con tal de poder abrir una cuenta.
- El comercio tiene recibos de ventas de una relación bancaria anterior que no ha procesado.
- El comercio no está dispuesto a proporcionar la información que se le pide sobre sus finanzas.

2. CONTRATO DE AFILIACION

Después que se haya evaluado detenidamente al comercio y se haya tomado la decisión de afiliarlo, ambas partes deben suscribir un convenio llamado contrato de afiliación, en el cual se definen los derechos y obligaciones de ambas partes. De esta manera se obtiene una mayor protección al definir claramente en dicho contrato las responsabilidades del comercio y los procedimientos que debe cumplir.

Se debe suscribir un Contrato de Afiliación con cada uno de los comercios afiliados y solamente puede aceptar recibos de transacciones de los comercios con los cuales tenga un Contrato de afiliación válido.

Todo contrato de comercio debe tener como mínimo, las disposiciones establecidas según el Reglamento Operativo de Visa. La siguiente sección describe en forma general los requisitos del Contrato de Comercio y las disposiciones que se recomienda incluir.

El Reglamento Operativo de Visa establece los siguientes requisitos para todos los Contratos de Afiliación:

- **Aceptación de Tarjetas:** El comercio debe aceptar todas las tarjetas Visa válidas que se le presenten como pago de manera adecuada. Al definir claramente los términos para la aceptación de las tarjetas se prohíbe al comercio aceptar tarjetas Visa en forma selectiva.
- **Prohibiciones:** Se prohíbe expresamente al comercio:
 - ✓ Cobrar un recargo por aceptar tarjetas como método de pago, a menos que las leyes del país permitan al comercio imponer este recargo específicamente. El comercio debe incluir el recargo en el monto de transacción, no cobrarlo por separado.
 - ✓ Aceptar una tarjeta para cobrar o refinanciar una deuda existente.
 - ✓ Aceptar pagos del tarjetahabiente por cargos previos a la tarjeta.
 - ✓ Desembolsar fondos en forma de efectivo.
 - ✓ Desdoblar el importe de una venta.
 - ✓ Procesar una transacción con el fin de cobrar un cheque devuelto por el banco.
 - ✓ Presentar un recibo de venta en nombre de otro comercio.
 - ✓ Almacenar o conservar en archivos propios los datos obtenidos de la banda magnética de las tarjetas para el procesamiento de la venta.
- **Autorizaciones:** El comercio debe solicitar autorizaciones para todas las transacciones, independientemente del monto de la misma, y sobre todo en los siguientes casos:
 - ✓ El tarjetahabiente presenta una tarjeta vencida.
 - ✓ El panel de firma no está firmado o muestra signos de haber sido borrado o alterado.
 - ✓ La tarjeta presenta signos de haber sido alterada.
 - ✓ La transacción resulta sospechosa al comercio.
- **Identificación del tarjetahabiente:** Los comercios deben validar la identidad del tarjetahabiente durante una transacción, verificando si la forma que aparece en la tarjeta es igual a la que aparece en el recibo de transacción.

- Límites de Venta Sin Autorización: El adquirente debe asegurarse de que sus comercios obtengan autorización para todas las transacciones por encima de estos límites.
- Límites de Venta Cero: Los límites de venta cero se aplican a las siguientes transacciones:
 - ✓ Cajeros automáticos
 - ✓ Transacciones en Máquinas dispensadoras automatizadas
 - ✓ Transacciones con tarjetas Visa-Electron
 - ✓ Transacciones de desembolso manual de efectivo
 - ✓ Transacciones Recurrentes
- Transacciones de Venta por Correo y Teléfono: Los comercios que venden por correo y teléfono deben incluir la fecha de vencimiento de la tarjeta como parte de la solicitud de autorización.
- Recuperación de tarjetas: El comercio debe tratar de recuperar las tarjetas por medios razonables y pacíficos. El comercio no debe efectuar la transacción si algo despierta su sospecha por cualquier motivo, como tampoco en cualquiera de los siguientes casos:
 - ✓ Si el adquirente le pide que retenga la tarjeta.
 - ✓ Si los cuatro dígitos impresos por encima o por debajo del número de cuenta grabado en alto relieve en el plástico no concuerdan con los cuatro dígitos del número de cuenta.

Cancelación del Contrato de Afiliación

Se debe establecer específicamente el derecho a dar por terminado y cancelar inmediatamente el Contrato de Afiliación si el comercio ha violado alguno de sus términos de cualquier manera o si, por medio de una auditoria o investigación, se descubre que el mismo está participando en actividades fraudulentas. Asimismo, si la cuenta del comercio permanece inactiva por un plazo específico, se debe reservar el derecho de cancelar el contrato de Afiliación.

3. CAPACITACION DEL COMERCIO

El proceso de establecer el comercio proporciona la oportunidad de capacitar a sus comercios acerca de los procedimientos correctos para aceptar tarjetas de crédito y las técnicas de manejo de riesgos. Se debe desarrollar un programa de capacitación para los nuevos comercios, en los cuales se describan los procedimientos para aceptar las tarjetas. También se deben definir claramente la mayoría de estos procedimientos en el Contrato de Afiliación.

Los comercios se visitan por lo menos dos veces al año en el proceso de capacitación, o bien por desviaciones en los procedimientos en la aceptación, aumentos exagerados en sus promedios de facturación, comunicaciones, errores del procesamiento y presentación de vouchers.

Aceptación de Tarjetas Visa como Medio de Pago:

Los comercios deben aceptar todas las tarjetas Visa válidas que se les presenten. Durante la transacción los comercios deben seguir los procedimientos de rutina para verificar que la tarjeta es genuina y propiedad legítima del tarjetahabiente. Los comercios deben estar atentos al comportamiento del cliente, para detectar cualquier señal de actividad sospechosa. Durante la transacción, el comercio debe poner en práctica los siguientes procedimientos:

- Verificación de firmas: Cerciórese de que la firma que aparece en el recibo de venta concuerda con la firma que aparece al dorso de la tarjeta.
- Verificación del número de tarjeta: El número que se despliega en la terminal o se imprime en el recibo de venta concuerda con el número de cuenta grabado en la tarjeta.
- Código 10: Se debe utilizar únicamente cuando el comercio no está seguro de la autenticidad de la tarjeta, la identidad del tarjetahabiente o si observa un comportamiento sospechoso en el cliente. El comercio debe llamar al centro de autorizaciones.

Proceso de autorización:

Al solicitar autorización, el comercio debe tomar en cuenta los siguientes procedimientos:

1. Solicitar autorización por el monto total del recibo de venta, incluyendo cualquier impuesto aplicable y las propinas.
2. Retener la tarjeta hasta que se haya recibido la respuesta a la solicitud de autorización.
3. Si la transacción se aprueba, el comercio debe escribir el número de autorización en el recibo.
4. Si la transacción es denegada, el comercio debe devolver la tarjeta al cliente y negarse a completar la transacción.
5. Si la respuesta a la solicitud de autorización da instrucciones de recoger la tarjeta, el comercio debe tratar de retenerla.
6. Notificar al centro de autorización si no se procesa una transacción ya autorizada.

Proceso de Facturación

El proceso de facturación es sencillo y rápido. Únicamente se requiere de los equipos automáticos y manuales (P.O.S. y Pómpadoras) necesarios, además de la papelería (vouchers y hojas de remisión) en cantidad suficiente para evitar atrasos o inconvenientes, tanto al establecimiento como a los clientes. Además, se capacita a los comerciantes para el uso eficaz y correcto del sistema, explicándoles el procedimiento desde la facturación hasta el reembolso de AVAL CARD, S.A. al establecimiento. (Ver Anexo 2, páginas 2 - 6)

Educar a los comercios acerca de los procedimientos correctos de aceptación de tarjetas y autorización es el arma más importante que se tiene para combatir la actividad fraudulenta en sus comercios. Se debe capacitar a los comercios y al personal de los establecimientos para que estén alertas a las características de seguridad específicas y

visibles en las tarjetas VISA, a fin de evitar el uso de tarjetas falsificadas en el punto de venta. Los comercios deben también comprender cuáles son los procedimientos de autorización para todas las transacciones con tarjetas de crédito.

Contracargos:

Si el comercio no puede responder por sus obligaciones de contracargo, el Adquirente es responsable del contracargo. El adquirente estará velando por sus intereses al cerciorarse de que sus comercios comprenden los errores más comunes que dan lugar a contracargos. Para evitar los contracargos, es necesario que el comercio cumpla con los procedimientos de aceptación de tarjeta y autorización. Algunos errores más comunes incluyen:

- No imprimir la tarjeta.
- Aceptar la tarjeta antes o después de la fecha de validez.
- No obtener la firma en el recibo de venta.
 - No obtener autorización para una transacción por encima del límite de venta.
 - No indicar el código de autorización en el recibo de venta.
- Completar una transacción cuando la firma del recibo no concuerda con la del panel al dorso de la tarjeta.
 - Depositar recibos de venta y cupones de crédito después de los plazos permitidos para su procesamiento.
 - Presentar recibos de venta ilegibles.

Comportamiento Sospechoso del Cliente:

Las personas que usan tarjetas para cometer fraudes tienden a comportarse de manera similar durante una transacción. El comercio debe estar alerta si el cliente se comporta de la manera siguiente:

- Saca la tarjeta de un bolsillo y no de su bolso o billetera.
 - Hace compras sin tener en cuenta la talla, el estilo, el color o el precio de la mercancía.

- Trata de distraer al empleado o habla excesivamente mientras se realiza la transacción.
- Hace compras por sumas elevadas minutos antes de cerrar el establecimiento.
- Cuestiona el límite de venta sin autorización del comercio.
 - Está apurado.
 - Insiste en llevarse consigo una mercadería de tamaño considerable, en vez de solicitar la entrega en su domicilio.
 - Se niega a que se hagan las alteraciones requeridas en las prendas de vestir, aunque estén incluidas en el precio.
- Decide no hacer la compra cuando el comercio inicia la llamada al centro de autorización.
- Hace muchas compras por debajo del límite de piso.
- Hace una compra, sale del establecimiento y regresa después para hacer más compras.
- No vacila en comprar una garantía a plazo extendido, aunque resulte muy cara.
- Intenta pagar con un voucher previamente elaborado.

4. VIGILANCIA DEL COMERCIO

El monitoreo regular y cuidadoso de las actividades de los comercios constituye una parte muy importante de la administración de las carteras de comercio. El monitoreo semanal o, dependiendo del volumen de depósitos del comercio, hasta diario, es sumamente importante y puede ayudar a reconocer cualquier cambio inusual en la actividad normal de depósito, algunos ejemplos de estos cambios son:

- Un cambio repentino en la frecuencia de los depósitos del comercio.
- El comercio deposita múltiples recibos consecutivos con el mismo número de cuenta, lo que podría indicar que el comercio está dividiendo los cargos para mantener el cargo total por debajo del límite de piso y evitar el proceso de autorización.

- El comercio deposita recibos de venta que llevan el nombre de otro comercio impreso, lo que podría indicar que el comercio está lavando recibos de venta a favor de otro establecimiento.

Normas de Monitoreo Requeridas

A fin de establecer pautas mínimas de monitoreo de depósitos de comercio para todo el sistema, se han desarrollado las normas de **Monitoreo de Depósitos de Comercios**. Estas normas proporcionan un sistema de detección de actividades fraudulentas que le advierten de las mismas en una etapa temprana del proceso.

A continuación se da un enfoque general de las normas de supervisión requeridas:

Informes de Actividad Semanal Normal

Como mínimo, se deben compilar semanalmente los siguientes datos con respecto a cada comercio:

- Volumen de ventas brutas
- Monto de transacción promedio.
- Número de recibos de venta.
- Tiempo promedio transcurrido entre la fecha de transacción que aparece en el recibo y la fecha de endoso.
- Número de contracargos.

Después de compilar estos datos durante un mes, se deben utilizar para establecer cuál es la actividad normal del comercio, ésta se debe ajustar con el fin de reflejar cambios lógicos en el volumen de ventas del comercio, por ejemplo, si los patrones de gastos varían según la temporada.

Procedimientos de Cancelación:

A fin de agilizar el proceso de cancelación, se debe establecer procedimientos bien definidos para cancelar un Contrato de Afiliación. Las siguientes son sugerencias de los puntos que se debe establecer:

- El tipo de circunstancias que darían lugar a la cancelación del contrato.
- El tipo de medidas de control de riesgos que pueden aplicarse al comercio antes de cancelar el contrato.
- La persona o las personas de la institución que tienen autoridad para cancelar el contrato del comercio.
- Las circunstancias que requerirían asesoría legal.
- El tipo de comunicación que se utiliza para notificar al comercio que ha sido cancelado y la fecha de vigencia de la cancelación, sea inmediata o dentro de un plazo específico a partir de la fecha de notificación.
- Los procedimientos para retirar del comercio los equipos y materiales que sean propiedad de la empresa.
- El tipo de documentación que debe mantenerse en los archivos en el caso de cada comercio cancelado.

▪ **POLÍTICAS**

1. Parámetros de calificación del Comercio.

La política de afiliación establece cuatro tipos de parámetros para afiliación de comercios.

- Alto volumen de facturación no menor de C\$ 10,000. Mensuales
- Alta facturación por compras de tarjetahabientes extranjeros en el país principalmente comercios como; Rent-A-Car, Hoteles y Agencias de Viajes.
- Cargos recurrentes.
- Líneas Aéreas.

Se excluyen comercios en sectores de alto riesgo como: Casinos, Centros de Diversión Nocturna, Líneas Telefónicas para adultos y similares.

2. Requisitos mínimos para la calificación del comercio a afiliarse:

- Verificación existencia física.
- Presentación de documentos legales que lo acrediten como tal.
- Poseer línea Telefónica.
- Indicación de antecedentes con otras compañías adquirentes.
- Firma del contrato y compromiso con sus cláusulas.

3. Comercios fuera de parámetros:

Cuando un comercio no llena los requisitos mínimos se procede a:

- Reunión con las áreas de Contracargos, pago a comercios, seguridad y operaciones.
- Visita de inspección por estos funcionarios al comercio afiliado.
- Indagación con otros adquirentes sobre el comercio y la relación comercial que sostuvieron.
- Establecimiento de seguro a favor de AVAL basado, en la estimación de las ventas ofrecidas por el comercio.
- Aprobación del comercio por las áreas de Seguridad, Operaciones, y Afiliación.

4. Determinación de terminales (P.O.S.)

Se instala terminal de acuerdo con:

- Tipo de Actividad
- Parámetros de facturación del negocio no menor de C\$ 3,500. Mensuales
- Referencia visual sobre la instalación de otros adquirentes
- Índice de Contracargos
- Area geográfica de alto riesgo

RESULTADOS

El organigrama actual del departamento de Afiliación de Comercio en AVAL CARD, S.A. afecta la eficiencia, ya que posee una línea de mando muy angosta creándose una estructura organizacional vertical con muchos niveles entre los administradores más altos y los subordinados quienes reciben muy poca dirección y control.

Con este organigrama no se está transmitiendo la información de una manera adecuada, ya que tiene muchos niveles jerárquicos; hay muchos jefes. No existe un respeto a la autoridad delegada en cada nivel, además falta coordinación y comunicación entre los jefes a la hora de dirigir a los subordinados.

De acuerdo a esta estructura organizacional observamos que no existe el poder de toma de decisiones en el nivel intermedio, lo cual hace más lento el funcionamiento del departamento. Esta situación ocasiona desmotivación para el personal del nivel medio e inferior.

El organigrama está encabezado por el gerente de Mercadeo, el cual además tiene a su cargo el departamento de ventas de la empresa, esta doble función hace imposible que se concentre en uno sólo, y por lo tanto en muchas ocasiones se priorizan los objetivos y necesidades de mercadeo y ventas antes que los de afiliación, de tal manera que pudimos observar a ejecutivos de afiliación ocupándose de promociones de tarjeta de crédito, tanto en Managua, como en los diferentes departamentos; desligándose totalmente de su labor cotidiana por semanas, incluso hasta por tres meses.

La rutina actual de un ejecutivo de afiliación consiste en llegar al trabajo a las 8:00 a.m., solicitar su tarjeta de prueba y papelería si la requiere, tomar su radio portátil y retirarse de la empresa aproximadamente a las nueve de la mañana, para luego regresar por la tarde a las 5:00 p.m. En el caso que se presente alguna emergencia, se le avisa por radio para que sea atendida, también se le puede solicitar para que entregue cheques o recoja facturación.

Durante las giras departamentales, las cuales se realizan de manera esporádica, la hora de entrada es a las seis de la mañana, llegan a la empresa toman su papelería y equipos, en caso que se haya reportado con anterioridad desperfectos en alguna unidad, regresando alrededor de las 5:30 de la tarde.

Para los mensajeros la rutina consiste en llegar a las ocho de la mañana y realizar los depósitos bancarios que no se pudieron realizar el día anterior. Luego vuelven a la empresa para recoger los cheques, a éstos se les puede solicitar que entreguen papelería, e incluso que lleven equipos electrónicos o manuales a los negocios.

Durante el día el jefe del departamento permanece en la empresa realizando las estadísticas del departamento, planificando programación de P.O.S., y cambios de unidades y monitoreando la labor de los ejecutivos y los mensajeros.

El coordinador del departamento debe despachar al personal de mensajería después de haber recibido los cheques de contabilidad, contarlos, anotarlos y clasificarlos de acuerdo a las diferentes zonas de trabajo, las cuales se clasifican de la siguiente manera:

Mensajeros:

Zona Norte = 1 mensajero

Zona Sur = 1 mensajero

Zona Intermedio = 1 mensajero

El Departamento de Afiliación de Comercio carece de especialización en el trabajo que realiza su personal ya que nadie se dedica a una actividad específica sino que realizan múltiples labores gastando tiempo y esfuerzo en un cruce de tareas innecesario.

En cuanto a los procedimientos y procesos actuales encontramos los siguientes problemas:

1. Proceso de Adquisición y Aprobación de Comercios:

- Se exigen demasiados requisitos al comercio para solicitar la afiliación.
- Una vez que el comercio entrega toda la documentación requerida, la aprobación a dicha solicitud es muy lento.

2. Contrato de Afiliación:

- El lenguaje utilizado en el contrato es muy técnico y al comercio se le hace difícil de comprender.
- El contrato no está actualizado de acuerdo a los requerimientos de VISA Internacional.

3. Capacitación del Comercio:

- No hay capacitación constante al personal del comercio, solamente cuando se instala la máquina.
- No existe un manual de utilización de acuerdo al modelo de P.O.S. instalado (capacitación verbal únicamente).
- AVAL CARD, S.A. cuenta con videos de prevención de fraude que se presentan únicamente a ciertos sectores del mercado.

4. Vigilancia del Comercio:

- No existe monitoreo de las actividades del comercio para detectar cualquier cambio inusual en la actividad normal de facturación.

5. Cancelación del Contrato de Afiliación:

- En muchas ocasiones se han detectado faltas cometidas en contra del contrato que amerite su cancelación y no se ha tomado ninguna medida al respecto.

6. Sistema de Autorizaciones:

- El sistema manual de autorizaciones es deficiente ya que no cuenta con suficientes operadores, solamente hay uno por turno (12 horas cada uno).
- Se están denegando muchas transacciones por fallas de comunicación con el centro de aprobaciones de VISA Internacional.

DISCUSION

De acuerdo a las entrevistas realizadas al personal del departamento de afiliación y al gerente de operaciones de la empresa, pudimos obtener elementos claves y observaciones muy precisas que demuestran que no existe una correcta estructura, tanto desde el punto de vista organizacional como funcional.

En primer lugar se manifestó un total desacuerdo con la presencia del gerente de mercadeo como líder del departamento, ya que tanto ventas como afiliación, son áreas demasiado grandes y complejas, cuyos objetivos y metas son diferentes e independientes. Por lo tanto cada departamento debería tener su propio gerente, el cual se concentrara y especializara en las características propias del área que tiene a su cargo, de esta manera ambos departamentos se beneficiarían y por ende habría un mayor nivel de eficiencia en la compañía en general, debido a que ambas áreas son las mayores y principales generadoras de ingresos a través del producto obtenido mediante las comisiones cobradas a tarjeta habientes y comercio.

Como principales cuellos de botella se mencionaron la entrega tardía de los cheques de operaciones hacia el departamento de afiliación, esto debido a que la persona que elabora los cheques ingresa a laborar en horario normal y a los firmantes, que son dos personas de alta jerarquía dentro de la empresa y por lo tanto llegan al trabajo por lo general media hora mas tarde de lo debido.

Otro problema para mensajera es tener que cargar con papelería para entregar a los comercios, labor que es netamente de afiliación y que provoca que tengan que salirse de ruta para poder cumplir con esta tarea que no les corresponde, de igual manera para los ejecutivos de afiliación representa un atraso desviarse de su zona de trabajo para entregar cheques o recoger facturación de los comercios. Aquí es notorio un cruce en las actividades de estas dos áreas, lo que trae como consecuencia mal funcionamiento e ineficiencia dentro del departamento, por lo que el comercio no esta satisfecho ni con la labor de mensajería, ni con la labor de afiliación, y están optando por la competencia, que les brinda mejor servicio y mayor grado de satisfacción.

Según nuestras encuestas realizadas a los clientes o negocios afiliados con AVAL CARD, S.A., se obtuvieron los siguientes resultados:

1. En cuanto a la tarjeta que los establecimientos prefieren como forma de pago, tenemos que el 48.3% de los encuestados prefieren CREDOMATIC, el 29.39% prefiere AVAL, y el 19.39% prefiere Banpro. Esto nos demuestra que CREDOMATIC tiene una mejor presencia de mercado y un mejor sistema de pago para sus clientes. (Ver Anexo 3, página 1 y 2)
2. El 63.19% de los encuestados reflejaron una inconformidad ya que tienen que llamar por teléfono para que lleguen a retirar sus facturas, en cambio el 33.89% no necesita hacer llamadas telefónicas. Lo cual refleja que no existe un mecanismo de control y supervisión adecuada con los mensajeros que les exija una mayor atención a las necesidades de los clientes. (Ver Anexo 3, página 3 y 4)
3. Para la mayoría de los establecimientos afiliados con AVAL CARD, S.A. es un inconveniente que el mensajero lo visite cada dos días el cual representa un 59.7% de los comercios, ya que afecta directamente la disponibilidad de sus recursos debido a que el 38.19% de los comercios tienen transacciones mayores a los C\$16,000.00 siendo este porcentaje el mayor generador de utilidades. (Ver Anexo 3, página 5 - 8)
4. En cuanto a las visitas de los Afiliadores \ Técnicos de AVAL CARD, S.A., pudimos observar un alto índice de negocios que son visitados quincenalmente (46%) lo cual indica que no existe un plan de trabajo para los afiliadores, además que se ven afectados por estar involucrados en actividades que no corresponden a su rutina diaria. Como por ejemplo podemos mencionar promociones de ventas u otras actividades relacionadas con el Departamento de Ventas. Esto trae como consecuencia que no se les de un mantenimiento preventivo a los P.O.S. que tendría que efectuarse cada semana de acuerdo a los parámetros recomendados por el manual del fabricante. (Ver Anexo 3, página 9 y 10)
5. Con respecto a la capacidad y conocimientos de los afiliadores / técnicos de la empresa, podemos notar que no existe problema alguno. El departamento cuenta

con personal altamente calificado para solucionar cualquier problema técnico o de información requerida por el comercio. (Ver Anexo 3, página 11 y 12)

6. En lo referente al servicio brindado por AVAL CARD, S.A. en comparación con otras compañías, se obtuvo un porcentaje negativo ya que el 61.1% prefieren a la competencia y solamente el 7.7% prefiere los servicios de AVAL. Esto se debe a la forma más ágil de reembolso y al mejor servicio brindado por la competencia. (Ver Anexo 3, página 13 y 14)

CONCLUSIONES

Podemos concluir de que en términos generales la empresa AVAL CARD, S.A. es una organización formal y de estructura organizacional vertical.

La división del trabajo, en el caso de las actividades a desempeñar en el Departamento de Afiliación de comercio, no es respetado. Por lo tanto, los trabajadores no se pueden especializar en una labor específica según sus conocimientos y capacidades.

El tipo de departamentalización aplicada en lo que respecta el Departamento de Mercadeo, es inapropiado, porque el Gerente de Mercadeo está a cargo de dos actividades completamente diferentes y que deberían de ser independientes. Afiliación de Comercio y Ventas son un mismo departamento cuando deberían estar separados.

De acuerdo a nuestras observaciones y a los resultados obtenidos mediante las entrevistas realizadas dentro de la empresa y a las encuestas al comercio afiliado, podemos concluir que dentro del Departamento de Afiliación de Comercio de AVAL CARD, S.A. no existe una adecuada estructura organizacional ni funcional, lo que viene a confirmar la hipótesis planteada al inicio de nuestra investigación.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en el trabajo de investigación, nosotros recomendamos a la Empresa AVAL CARD, S.A. una reestructuración completa en el Departamento de Afiliación de Comercio tanto desde el punto de vista organizacional como funcional.

Proponemos desligar el Departamento de Afiliación con el Departamento de Ventas, ya que tienen objetivos y metas muy diferentes y son departamentos demasiado complejos para estar fusionados y dirigidos por la misma persona.

Según lo expuesto anteriormente, proponemos un organigrama nuevo en donde se refleje la existencia de dicho departamento como un ente autónomo y dentro del cual se respeten las funciones y actividades a cada individuo correspondiente al cargo que desempeñe, haciendo énfasis en la especialización de funciones, en los mecanismos de control y supervisión del personal.

Ventajas del Organigrama Propuesto:

Al desligar el Departamento de Afiliación de Comercio del Departamento de Mercadeo y al integrar un Gerente de Afiliaciones podremos observar una especialización en las actividades, así como mayor control y eficiencia en ellas.

El Departamento de Afiliación de Comercio tendrá todos los elementos necesarios para el cumplimiento rápido de sus metas, como es tener su propio programador que se dedique únicamente a las necesidades del departamento y éste sea su prioridad.

También los firmantes de los cheques a pagar a los negocios afiliados son su Gerente y Supervisor. Con esto se gana tiempo valioso y control absoluto dentro del departamento, agiliza la eficiencia, y por ende la satisfacción de sus clientes.

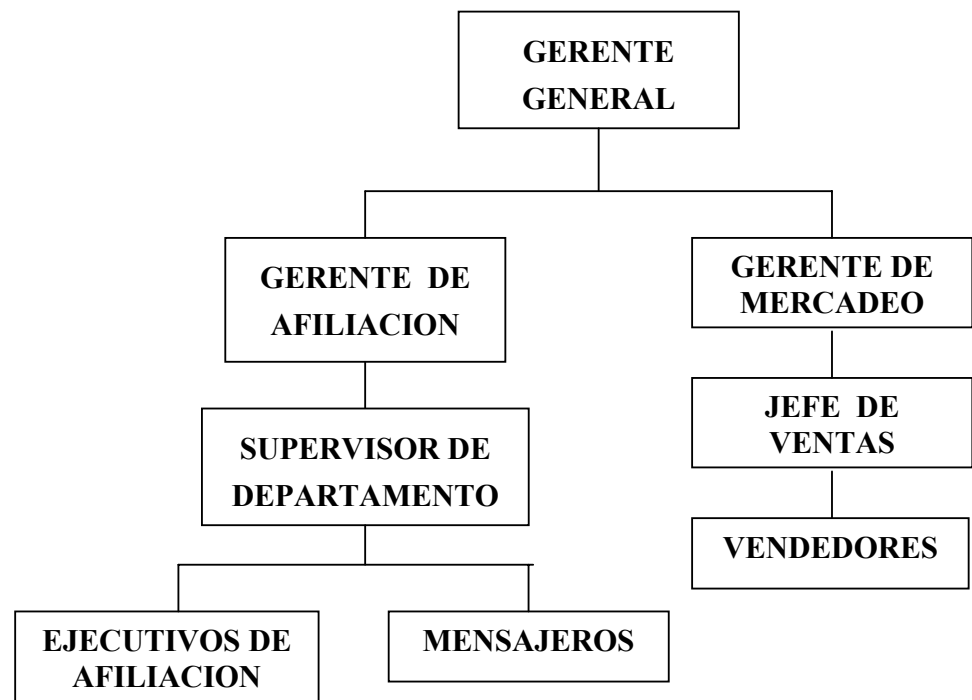
Al mismo tiempo recomendamos un programa de incentivos tanto para afiliadores como mensajeros motivándolos en su labor cotidiana, de tal manera que se comprometan en asumir las nuevas metas requeridas por el departamento. Pretendemos también que el servicio de mensajera sea más eficiente, ya que se hará un reordenamiento de las zonas de trabajo, en la cual se incluirá un mensajero más que cubra una nueva zona; que existan cuatro zonas de trabajo y no tres. Con esto se brindará una atención más personalizada y constante al negocio afiliado.

La distribución propuesta para la ciudad de Managua es:

- Sector Norte: Carretera Norte, Ciudad Jardín, Bello Horizonte, La Reynaga, El Redentor, Mercado Oriental.
- Sector Sur: Carretera Sur, Nejapa, Las Palmas, Las Brisas, Linda Vista, Monseñor Lezcano, Montoya.
- Sector Intermedio I: Plaza Inter., Bolonia, Plaza España, Metrocentro, Reparto San Juan, Los Robles.
- Sector Intermedio II: Altamira, La Centro América, Camino de Oriente, Centro Comercial Managua, Sector Huembes, Carretera Masaya, Las Colinas, Villa Fontana.

(Ver Anexo 4, página 1)

**Organigrama Propuesto para la Gerencia de Afiliación de
Comercios de AVAL CARD, S.A.**



FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO

Funciones Generales

- **Como miembro adquiriente**

Establecer relaciones contractuales con los comercios para la aceptación de tarjetas de crédito:

- ✓ Un contrato de afiliación actualizado que especifique los términos y condiciones reales de negocio.
- ✓ Un mecanismo eficiente y ágil para pagar los comprobantes de ventas depositados por el comercio.
- ✓ Incrementar el procesamiento electrónico de los comprobantes de ventas en vez del proceso manual para propósito de intercambio y liquidación.

- **Como Generadores de Ingresos**

Establecer los mecanismos adecuados para recibir la mayor cantidad de ingresos posibles por la actividad del comerciante a través de la comisión que pagan los comercios sobre los comprobantes presentados.

Funciones de los Cargos

- **Gerente de Afiliación**

- ✓ Establecer las funciones del personal del departamento de Afiliación de Comercio.
- ✓ Velar y controlar que se cumplan las metas del departamento.
- ✓ Firmante I de los cheques de reembolso para negocios afiliados.
- ✓ Estrategias de incentivos a miembros del departamento de afiliación para mejorar la eficiencia de su trabajo.
- ✓ Estrategias de mercadeo para captar mayor mercado.

- ✓ Firmante de los contratos nuevos de afiliación.
- ✓ Realizar las estadísticas mensuales de facturación, de entrega de cheques y transacciones bancarias.
- ✓ Ordena la programación de P.O.S. nuevos que serán instalados en el comercio, así como unidades que serán sustituidas.
- ✓ Planear giras departamentales quincenales.
- ✓ Encargado de hacer pedidos de papelería y P.O.S. al exterior y mantener control de inventario.
- ✓ Entregar reporte mensual al Gerente General de la situación del departamento.
- ✓ Elaborar calendario de vacaciones.

- **Supervisor del Departamento**

- ✓ Supervisar la labor de los ejecutivos de afiliación y mensajeros.
- ✓ Vigilar que los cheques salgan de la empresa a más tardar a las 8:30 a.m.
- ✓ Firmante II de los cheques.
- ✓ Hacer recibos de cheques a entregar.
- ✓ Asegurar que los cheques queden emitidos y listos, al igual que los recibos para que éstos sean entregados a primera hora.
- ✓ Mantener control de movimiento de papelería y P.O.S. diario.
- ✓ Atender los reclamos de los establecimientos.
- ✓ Recibir cheques, recibos y transferencias bancarias, clasificarlos y entregarlos a los mensajeros de acuerdo a zona de trabajo.
- ✓ Debe cuadrar los recibos de cheques y las copias de las transferencias bancarias con los “vouchers” correspondientes a cada uno de los documentos.
- ✓ Ingresar al sistema los contratos de negocios nuevos afiliados y los archiva.
- ✓ Recibir facturación que recogen los mensajeros y enviarla a al departamento de operaciones para que sea procesada.
- ✓ Controlar muy de cerca que las giras departamentales se cumplan a como lo exige el plan quincenal establecido.
- ✓ Exige a los ejecutivos de afiliación a que cumplan con el mínimo de afiliación por mes impuesto por el departamento.

- **Ejecutivos de Afiliación**

- ✓ Realizar nuevas afiliaciones (mínimo 10 negocios nuevos afiliados cada mes por ejecutivo).
- ✓ Instalación de unidades P.O.S. en los nuevos comercios afiliados.
- ✓ Mantenimiento preventivo y correctivo de las terminales electrónicas P.O.S., así como de Ponchadoras.
- ✓ Proveer de papelería tanto manual como electrónica al comercio afiliado.
- ✓ Hacer llamadas anticipadas a visitas para asegurar el cumplimiento eficaz del propósito de dicha visita.
- ✓ Capacitación constante al personal que manipula las unidades P.O.S. como las Ponchadoras.
- ✓ Velar por que en los negocios exista una adecuada presencia de material.
- ✓ Entregar reporte diario al Supervisor del departamento.

- **Mensajeros**

- ✓ Retirar facturación manual de los negocios que no clasifican para P.O.S., ya que su volumen de facturación no lo amerita.
- ✓ Entrega de cheques.
- ✓ Entrega de minutas de depósito al comercio afiliado.
- ✓ Realizar depósitos bancarios de los negocios que así lo requieran.
- ✓ Entregar reporte diario al Supervisor del departamento.

PROPUESTA

Programa de Incentivo a Afiliadores / Técnicos

Debido a las variaciones en el crecimiento de facturación mensual y el número de establecimientos afiliados nuevos por mes es necesario implementar un programa un programa de incentivo a afiliadores con el fin de motivarlos a incrementar producción. Esto sería posible por medio de una oportunidad de aumentar sus salarios dependiendo de sus esfuerzos. El aumento vendría de sus aumentos de facturas, facturas capturadas y establecimientos afiliados.

Para AVAL CARD, S.A. significaría una oportunidad de incrementar ingresos de afiliación (comisiones y facturación) sin absorber costos adicionales de salario.

Cómo Funcionaría?

- **Capturación de Facturas**

1. Crear un sistema que mejore la captura de facturación, con la meta de conseguir que un porcentaje mayor a el promedio actual de 58% de las compras sean pagadas por AVAL.
2. Al incrementar el número de número de facturas / cobros AVAL pagados por AVAL, aumentará las ganancias de la compañía por comisiones, de las cuales un porcentaje de esta captación sea devuelta a los afiliadores. Esto servirá para motivarlos e involucrarlos en la captación de facturas.

- **Aumento de Facturas**

1. En adición a buscar como aumentar el porcentaje de facturas pagadas por AVAL, se podría pagar comisiones sobre el aumento de facturas pagadas en proporción a el crecimiento mensual de la cartera de tarjetas.

- **Aumento en Número de Establecimientos Afiliados**

1. De manera que se pueda lograr el fin de mantener un ritmo de crecimiento constante en el Departamento de Afiliación de Comercio es necesario crear un requisito mínimo de establecimientos afiliados por mes. Actualmente el promedio de establecimientos afiliados por mes es de 25. Se pudiera incrementar el requisito mínimo de 50 establecimientos por mes (10 establecimientos por ejecutivo de afiliación).
2. Ya que el deseo no es sólo afiliar establecimientos, será necesario establecer requisitos de número de establecimientos de cada categoría y región. Será la responsabilidad del Gerente de Afiliación de crear la distribución de requisitos de cada afiliador.
3. Al cumplir con sus requisitos se las daría incentivos o comisión sobre el excedente de establecimientos afiliados.
4. Al crear este requisito mínimo, junto con un incentivo, se reducirán las variaciones entre el número de afiliados por mes,

En resumen, al integrar estos tres tipos de incentivos, se garantizará el incremento en el número de establecimientos afiliados, la calidad de establecimientos afiliados, aumento en captación de facturas y crecimiento en facturación.

Estrategia de Atención al Afiliado

Con el fin de mejorar el servicio con los establecimientos clientes de AVAL CARD, S.A. en términos de facturación se podrían implementar los siguientes servicios:

1. Pago de Cheque Inmediato (mismo día)

Algunos establecimientos que facturan poco con AVAL CARD, S.A. y mucho con la competencia, o que simplemente prefieren usar los servicios de la competencia, es debido a el servicio de depósito inmediato o de cheque el mismo día que ofrece la competencia.

Esto pudiera ser implementado en los establecimientos fuertes con montos mensuales altos. Si el establecimiento tiene cuenta en un banco que no sea Banexpo, y la competencia le ofrece depósito inmediato, AVAL le pudiera ofrecer cheque el mismo día.

2. Ofrecer Captura Electrónica

Este sistema permite al establecimiento agilizar su forma de pago ya que con un simple procedimiento que se realiza en el P.O.S. se puede realizar un cierre electrónico, de tal manera que los montos a pagar son enviados al servidor de AVAL CARD, S.A. y al día siguiente se emite el cheque o la transferencia.

3. Ofrecer Nuevos Productos y Paquetes (Cargos Automáticos y Telepagos)

Cargos Automáticos: Este sistema se puede utilizar con afiliados que prestan servicios y realizan cobros mensuales como ejemplo ENEL, ENITEL, ENACAL, Servicios de Cable, INTERNET, Colegios, Universidades, etc. De tal manera que el afiliado envía un disquete o correo electrónico donde se refleja el nombre del usuario y la cantidad a cobrar , realizándose el pago de manera automática.

Telepagos: A través de este sistema se pueden realizar pagos mediante el teléfono, facilitando de esta manera tanto para el cliente o usuario como para el comercio afiliado la cancelación de bien o servicio obtenido.

4. Incrementar Artículos de Promoción con Cajeros y Personas Encargadas en Cada Establecimiento

Muchos de los establecimientos se quejan de que AVAL no les regala nada y la competencia les da siempre. Es importante poder darles artículos de promoción a los cajeros y meseros, ya que son ellos los que escogen si la tarjeta pasará por AVAL o la competencia.

También afecta la facturación de AVAL CARD, S.A., ya que al empleado tener preferencia por una compañía, tiende a darle las facturas al mismo.

5. Flexibilidad

Darle al afiliador la autoridad necesaria de otorgarle al cliente lo que le pide. Por ejemplo, si el establecimiento prefiere que se le deje más de 25 hojas de facturación y con menos frecuencia, que se les de la que solicita sin preguntas (siempre controlando el uso que les da a estas).

6. Telemercadeo:

Llamar al Gerente de Establecimientos Mejores Facturadores una Vez al Mes

Esto serviría para controlar la calidad del servicio que ofrece AVAL CARD, S.A., y aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.

- Cada 15 días, realizar llamadas telefónicas a los negocios departamentales para conocer el estado de los P.O.S., existencia de papelería, etc.
- Una vez por mes realizar llamadas anticipadas a los negocios departamentales.
- Hacer llamadas anticipadas a los prospectos de afiliación para ofrecer la afiliación agilizando de esta manera el trámite de afiliación, de esta manera el propietario del establecimiento ya tendrá lista la documentación requerida.

Recomendaciones al contrato de Afiliación:

Responsabilidad del comercio:

- Si el comercio tiene más de un propietario o socio principal, todos los socios deben ser nombrados en el contrato y participar en el mismo.
- El contrato debe establecer claramente la responsabilidad financiera del comercio por los contracargos y créditos.
- El comercio deberá asumir la responsabilidad y responder por cualquier pérdida que se derive de cualquier violación o incumplimiento del contrato por su parte, o de no haber cumplido con todos los términos del mismo.

Cuotas y Cargos:

- El contrato de comercio debe establecer las cuotas y los cargos que pueden cobrarse al comercio, por ejemplo:
 - ✓ Cuota inicial por suscribir el contrato
 - ✓ Cargo por servicio al comercio de acuerdo al valor total de las transacciones con tarjetas de crédito.
 - ✓ Detalles con respecto a la manera en que el comercio pagará el cargo por servicio, por ejemplo, inmediatamente o a intervalos regulares.
 - ✓ Cargos por transacción, por uso, por terminales.

Límites de Venta Sin Autorización:

Los límites de venta sin autorización ayudan a controlar el riesgo de transacciones fraudulentas, al requerir de todas las transacciones por encima de un determinado monto. El contrato debe especificar que el comercio es responsable de iniciar una solicitud de autorización.

- ✓ Definir claramente el límite de venta sin autorización del comercio.

- ✓ El contrato debe especificar los límites de venta sin autorización para todos los tipos de transacciones.
- ✓ El contrato debe requerir al comercio que no divulgue el límite de venta sin autorización al público o a terceros.

Contracargos:

Al definir claramente la responsabilidad del comercio por los contracargos en sus contratos, el adquirente puede protegerse de las transacciones que se manejen de manera impropia y hacer al comercio responsable de los contracargos. Se puede reservar el derecho de contracargar las transacciones a los comercios en las siguientes circunstancias:

- ✓ El comercio no procesó la transacción de acuerdo con los requisitos establecidos en el contrato.
- ✓ El usuario ha disputado la transacción por no haber recibido los bienes, por estar éstos defectuosos, por no haber sido estos adecuados.
- ✓ La transacción se efectuó con una tarjeta falsificada o alterada.
- ✓ La transacción es fraudulenta, ilegible o ilegal.
- ✓ El comercio aceptó como pago una tarjeta incluida en el boletín de tarjetas canceladas.

Retención de Fondos:

Se debe reservar el derecho de retener o bloquear fondos del comercio, mientras verifica la autenticidad de las ventas depositadas por el mismo. En oportunidades en que el Adquirente detecte depósitos que superan los parámetros habituales del comercio, mientras las compras son verificadas con el miembro emisor, el Adquirente podrá reducir el riesgo de pérdidas por contracargos, bloqueando temporalmente el acceso del comercio a los fondos correspondientes.

Procedimientos de Monitoreo Recomendados

Las normas de monitoreo de depósitos de Comercios constituyen requisitos mínimos para supervisar las actividades de los establecimientos comerciales. Puede resultar beneficioso que se añadan otros requisitos para procurarse protección adicional contra el riesgo que significa el fraude en los comercios. Implementar los siguientes procedimientos de monitoreo recomendados será de gran utilidad para el adquirente.

- Monitoreo diario “en línea” de la actividad de los comercios para ejercer un control de riesgos más oportuno.
- Monitoreo adicional de actividades en comercios específicos.

Autorizaciones:

- ✓ Monto autorizado diario por encima del límite máximo.
- ✓ Autorizaciones múltiples para el mismo número de cuenta.
- ✓ Autorizaciones múltiples por el mismo monto.
- ✓ Número total de transacciones autorizadas en el día por encima del límite máximo.
- ✓ Porcentaje de autorizaciones denegadas por encima del límite máximo.
- ✓ Porcentaje de aprobaciones diarias por encima del límite máximo.
- ✓ Montos de transacciones en orden descendente para el mismo número de cuenta.
- ✓ Transacciones diarias que se registran en forma manual o a través del teclado en una terminal con capacidad de captura de datos.
- ✓ Autorizaciones vía voz solicitadas por establecimientos que cuentan con terminal de punto de venta.
- ✓ Autorizaciones no depositadas luego de cierto tiempo.

Contracargos:

- ✓ Porcentaje de contracargos en el mes.
- ✓ Número total por tipo de comercio.
- ✓ Volumen en moneda por tipo de comercio.

Créditos/Devoluciones/Notas de Débito:

- ✓ Monto de crédito máximo diario.

- ✓ Relación porcentual diaria entre crédito y débito..

Depósitos:

- ✓ Monto de depósito diario por encima del límite máximo.
- ✓ Primer depósito en seis meses o más.

Solicitudes de Copias:

- ✓ Número de solicitudes de copias/originales por comercio.
- ✓ Variaciones en los totales semanales por comercio.

Recibos de Venta:

- ✓ Monto promedio de recibos por encima del límite máximo.
- ✓ Porcentaje de recibos por debajo del límite de piso.
- ✓ Exeso de transacciones manuales.
- ✓ Recibos que no se han procesado mediante captura electrónica en un comercio que tiene terminales equipadas con esta capacidad.
- ✓ Múltiples recibos de venta por el mismo monto.

ANEXOS

ENTREVISTAS

CARGO: _____

1. CUANTOS NEGOCIOS AFILIADOS TIENEN?
2. CUANTOS TIENEN P.O.S.?
3. CUANTO PERSONAL LABORA PARA EL DEPARTAMENTO?
4. CUAL ES SU FUNCION DENTRO DEL DEPARTAMENTO?
5. CUAL ES SU INTERRELACION CON EL RESTO DEL PERSONAL DENTRO DEL DEPARTAMENTO?
6. CUAL ES SU INTERRELACION CON LAS ACTIVIDADES DEL RESTO DEL PERSONAL?
7. CONSIDERARIA USTED QUE DENTRO DEL FUNCIONAMIENTO NORMAL DEL DEPARTAMENTO EXISTEN CUELLOS DE BOTELLA?
8. LAS TAREAS EXTRACURRICULARES, LO ATRASAN O ENTORPECEN SU TRABAJO?
9. CREE USTED QUE EL ORGANIGRAMA ACTUAL ES OPTIMO PARA LA EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO?
10. QUE LE CAMBIARIA?
11. CUAL ES EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES?
12. QUE HARIA USTED PARA MEJORARLO?

ENCUESTAS

ESTABLECIMIENTO: _____
ZONA: _____

BUENOS DIAS / BUENAS TARDES.

SOY ESTUDIANTE DEL ÚLTIMO AÑO DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD AMERICANA - UAM. ESTOY REALIZANDO ESTA ENCUESTA PARA SABER QUÉ TAN SATISFECHO SE SIENTE CON EL SERVICIO QUE AVAL CARD, S.A. LE OFRECE PARA SU NEGOCIO CON EL SISTEMA DE ACEPTACIÓN Y FACTURACIÓN DE TARJETAS DE CREDITOS. ESTO SE DEBE A QUE EL GRUPO CON QUIENES ESTOY TRABAJANDO MI MONOGRAFÍA BASA NUESTRO ESTUDIO EN ESTE TEMA PARA PRESENTARLO COMO PROPUESTA A AVAL CARD, S. A. CON EL FIN DE QUE LES AYUDE A MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO QUE PRESTA A SUS CLIENTES.

ESTA ENCUESTA NO LE QUITARÁ MÁS DE 3 MINUTOS DE SU TIEMPO.
AGRADEZCO SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN.

1. CUAL ES EL MONTO DE SU FACTURACION MENSUAL?

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| C\$5,000.00 – 10,000.00 | <input type="checkbox"/> | C\$11,000.00 – 15,000.00 | <input type="checkbox"/> |
| C\$16,000.00 – 20,000.00 | <input type="checkbox"/> | C\$21,000.00 – A MAS | <input type="checkbox"/> |

2. QUÉ TARJETA DE CRÉDITO PREFIERE RECIBIR COMO MÉTODO DE PAGO?

CREDOMATIC ☐ BANPRO ☐ AVAL ☐
POR QUÉ? _____

3. QUE TIPO DE EQUIPO TIENE PARA FACTURAR?

P.O.S. ☐ PONCHADORA ☐

4. CON QUE FRECUENCIA LO VISITA EL MENSAJERO DE AVAL CARD, S.A.?

DIARIO ☐ CADA DOS DIAS ☐ SEMANAL ☐

5. PARA QUE LLEGUE EL MENSAJERO A RETIRAR FACTURAS, USTED DEBE LLAMAR POR TELEFONO?

SI ☐ NO ☐

6. CON QUÉ FRECUENCIA LO VISITAN LOS AFILIADORES/ TÉCNICOS DE AVAL CARD, S.A.?

CADA SEMANA ☐ CADA QUINCENA ☐ MENSUAL ☐

7. CÓMO CLASIFICARÍA LA ATENCIÓN QUE RECIBE DE SU TÉCNICO/ AFILIADOR?

○ PROFESIONAL AL ATENDERLO:

SIEMPRE ☐ AVECES ☐ NUNCA ☐

○ CALIDAD DE SU APARIENCIA:

EXCELENTE ☐ REGULAR ☐ MALA ☐

8. CUMPLEN CON SU PROPÓSITO AL ATENDERLO? (LE COMPONEN SU MÁQUINA A TIEMPO? VIENEN CON REGULARIDAD? SUPLEN SUFICIENTE PAPELERÍA?)

SIEMPRE ☐ CON FRECUENCIA ☐ AVECES ☐ CASI ☐ NUNCA ☐

9. CUÁNTO TIEMPO SE TARDAN EN SOLUCIONARLE SUS RECLAMOS?

DE INMEDIATO ☐ 24 HORAS ☐ 48 HORAS ☐

MAS DE 48 HORAS ☐

10. CÓMO CLASIFICARÍA USTED EL SERVICIO DE AVAL CARD, S.A. COMPARADO CON EL DE OTRAS COMPAÑÍAS DE TARJETAS DE CRÉDITO (CREDOMATIC / BANPRO)?






MEJOR ☐ IGUAL ☐ INFERIOR ☐

11. SUGERENCIAS O COMENTARIOS:

GRACIAS POR SU GENTILEZA EN DARMER PARTE DE SU VALIOSO TIEMPO. SUS RESPUESTAS SON DE SUMA IMPORTANCIA PARA QUE NUESTRO PROYECTO SE CONVIERTA EN UNA REALIDAD EXITOSA.



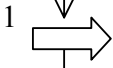



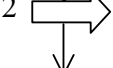

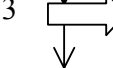

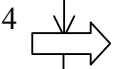

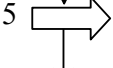
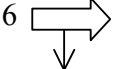
TENGA UN BUEN DÍA!!!!



SIMBOLOGIA PARA DIAGRAMA DE PROCESO






| SIMBOLO | DESCRIPCION |
|---|---|
|  | Operación |
|  | Transporte |
|  | Operación de Trámite para crear un Registro |
|  | Inspección |
|  | Operación e inspección |

PROCESO DE FACTURACIÓN ACTUAL

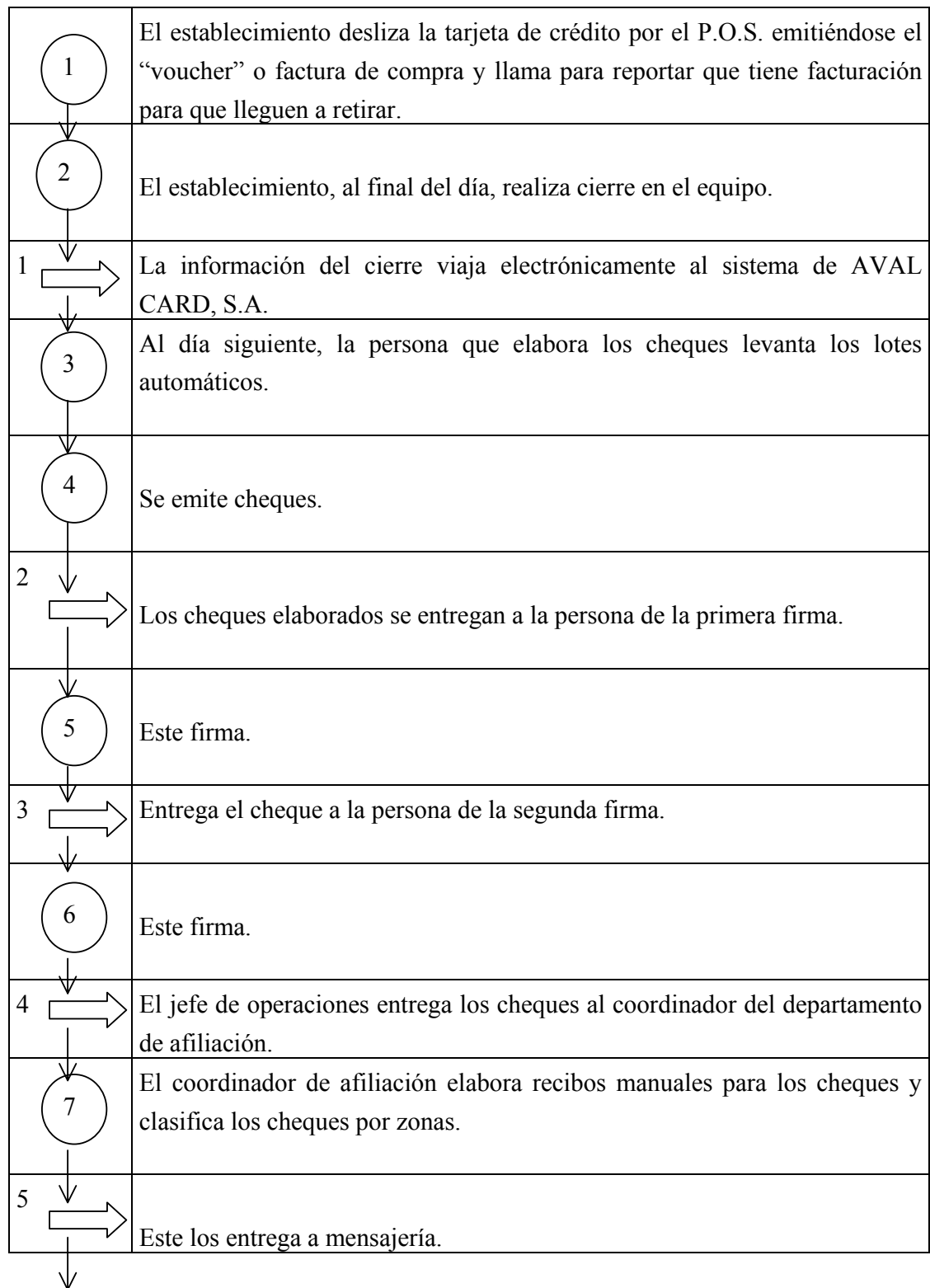
Proceso Manual

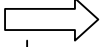



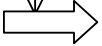
| | |
|---|---|
|  | El establecimiento desliza la tarjeta de crédito por el P.O.S. emitiéndose el “voucher” o factura de compra y llama para reportar que tiene facturación para que lleguen a retirar. |
|  | Se coteja que las facturas cuadren con el monto de ventas reportado por el establecimiento y se sella la factura copia. |
|  | El mensajero retira la factura y la lleva a la empresa entregándosela al coordinador del departamento. |
|  | El coordinador del departamento vuelve a cotejar el monto de las facturas con lo reportado por el establecimiento. |
|  | Se ingresa la factura en el Data Entry y se graba. |
|  | Se levanta el lote de facturas y se emiten cheques. |
|  | Los cheques elaborados se entregan a la persona de la primera firma. |
|  | Este firma. |
|  | Entrega el cheque a la persona de la segunda firma. |
|  | Este firma. |
|  | El jefe de operaciones entrega los cheques al coordinador del departamento de afiliación. |
|  | El coordinador de afiliación elabora recibos manuales para los cheques y clasifica los cheques por zonas. |
|  | Este los entrega a mensajería. |
|  | Cada mensajero hace su ruta de trabajo con los cheques a entregar. |




| | |
|---|--|
|  | El mensajero entrega el cheque y le firman recibido. |
| 7  | El mensajero entrega recibo firmado al coordinador del departamento. |

| NUMERO DE ACCIONES | SÍMBOLO | DESCRIPCIÓN |
|--------------------|---|---|
| 5 |  | Operación |
| 7 |  | Transporte |
| 1 |  | Operación de Trámite para Crear un Registro |
| 2 |  | Inspección |
| 1 |  | Operación e Inspección |

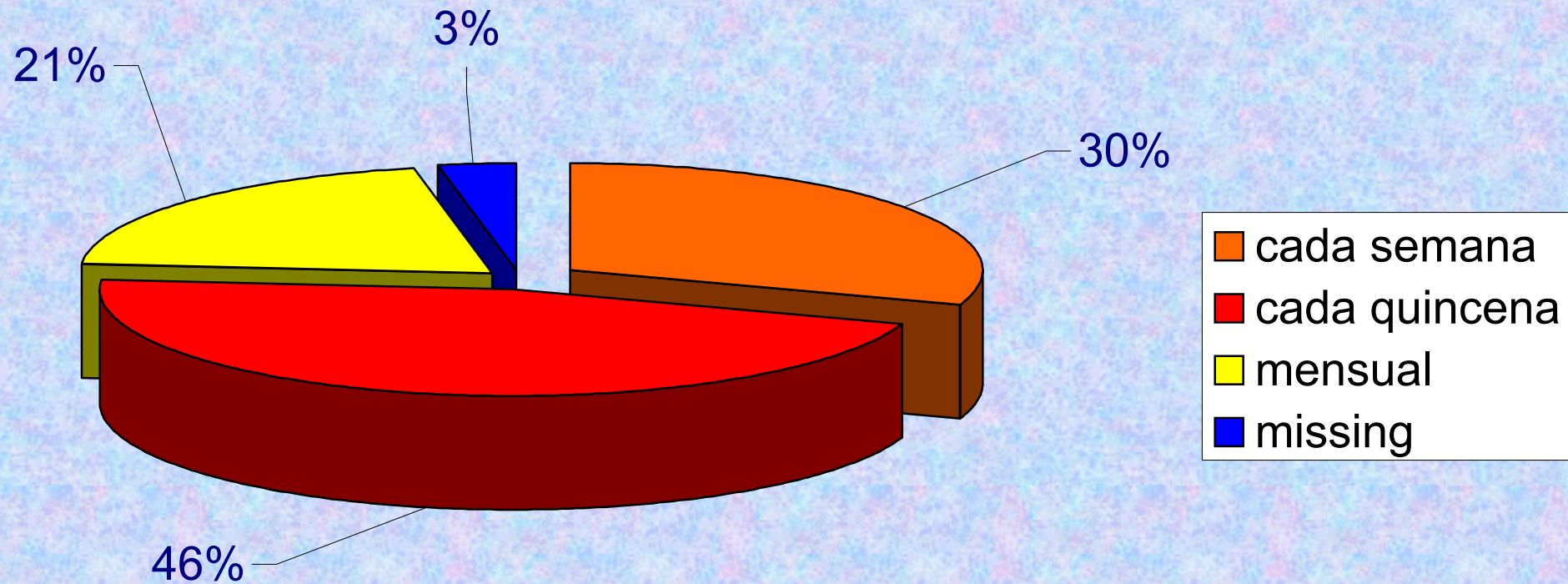
Proceso Automático



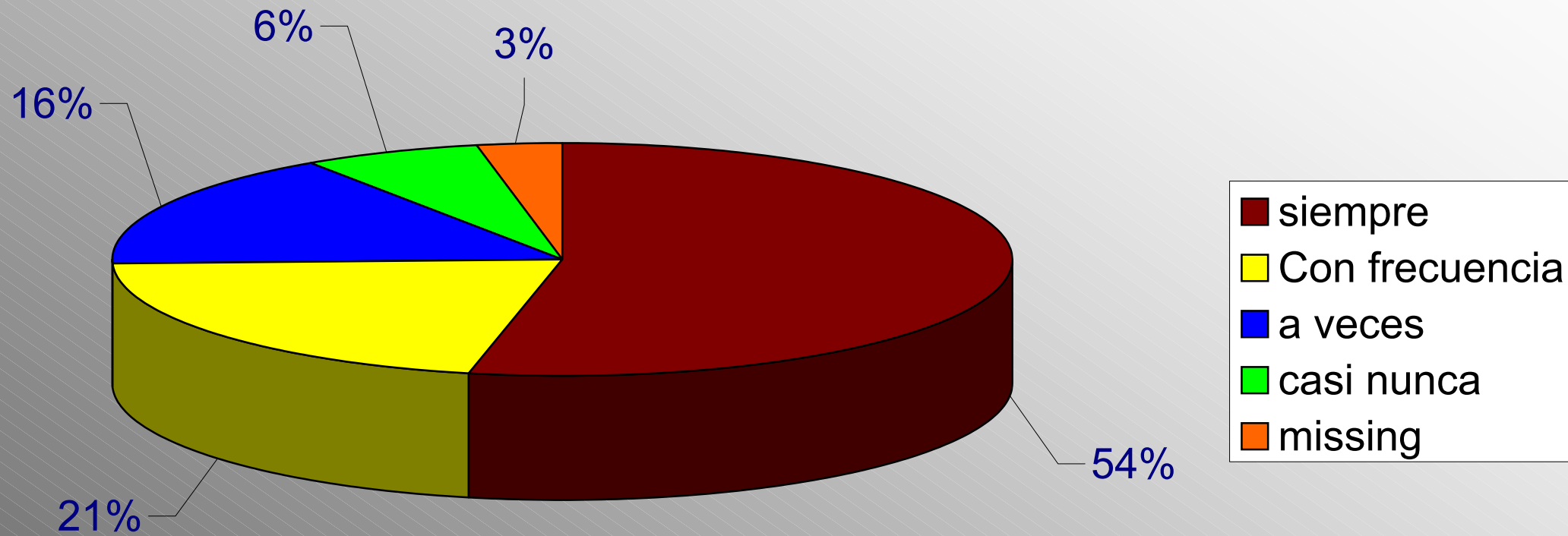
| | | |
|---|---|--|
| 6 |  | Cada mensajero hace su ruta de trabajo con los cheques a entregar. |
| |  | |
| |  | El mensajero entrega cheque contra facturas y le firman recibo (se deben contar los “vouchers”). |
| |  | |
| 7 |  | Mensajero entrega tanto recibo como factura al coordinador del departamento. |

| NUMERO DE ACCIONES | SÍMBOLO | DESCRIPCIÓN |
|--------------------|---|------------------------|
| 7 |  | Operación |
| 7 |  | Transporte |
| 1 |  | Operación e Inspección |

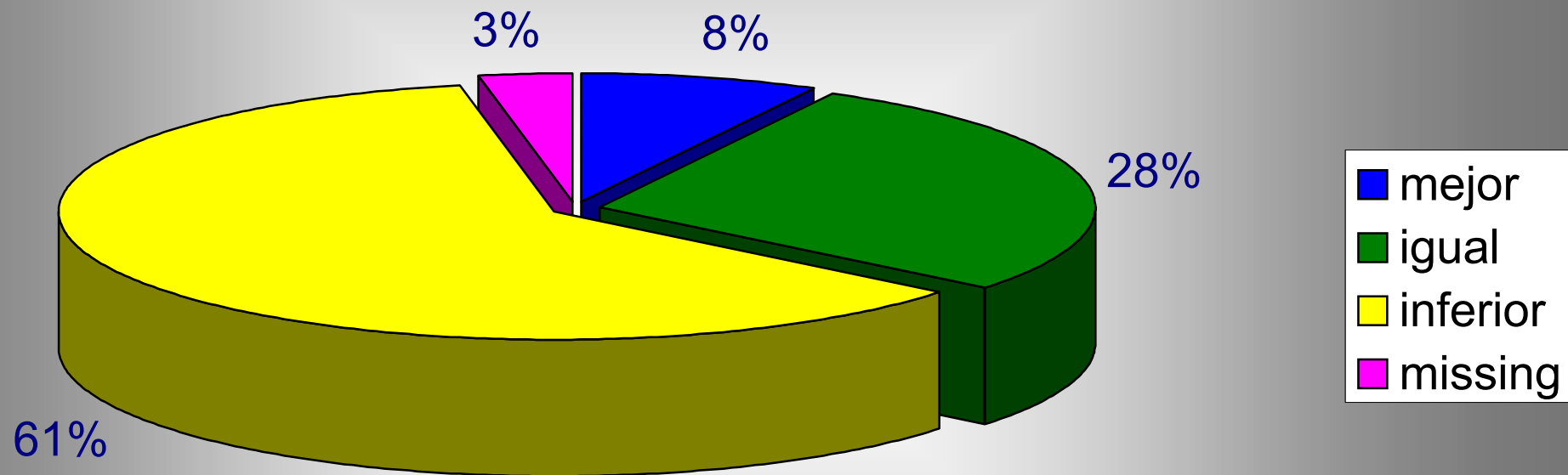
Frecuencia de visitas de afiliadores/tecnicos



cumplen con su proposito al atenderlo



comparación del servicio de AVAL con la competencia



BIBLIOGRAFÍA

1. Allen I. Kraut y Patricia R. Pedigo, *The Role of Management: What's Really Important in Different Management Jobs* (Academy of Management Executive, Noviembre 1989), p. 45
2. Benjamín Niebel, *Ingeniería Industrial: Métodos, Tiempos y Movimientos* (3ra. Edición, Editorial Alfaomega, México, 1990)
3. Estadísticas de Incoming and Outgoing, AVAL CARD, S.A., Enero a Junio del 2000
4. Guía de las Mejores Prácticas para el Negocio Adquiriente, Diciembre 1996, AVAL CARD, S.A.
5. Harold Koontz / Heinz Weihrich, *Administración: Una Perspectiva Global* (10ma. Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1994), p. 244 - 246, 292, 334-335, 420
6. James A. F. Stoner / R. Edward Freeman, *Administración* (5ta. Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1994), p. 336, 338 – 339, 352, 447-448, 450, 454-457
7. Keith Davis y John Newstrom, *Human Behavior at Work* (Nueva York: McGraw Hill Book Company, 1985), p. 308.
8. Manual de Afiliados, AVAL CARD, S.A., 1999.
9. Narres K. Malhotra, *Investigacion de Mercados, Un Enfoque Práctico* (2da. Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1997), p. 42, 92,
10. Políticas y Procedimientos del Negocio Adquiriente, Septiembre 1998, AVAL CARD, S.A.
11. Roberto Hernández Sampieri / Carlos Fernández Collado / Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación* (2da. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998), p. 207.
12. Valinda Sequeira Calero / Astralia Cruz Picón, *Investigar es Fácil: Manual de Investigación* (1ra. Edición, Editorial El Amanecer, Managua, 1994)